



**DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE**

incluant le rapport financier annuel

2017





SOMMAIRE

Message de la présidente	03
Historique du Groupe	04
Présentation du Groupe	05
Performance du Groupe en 2017	06
Responsabilité sociale et environnementale en 2017	08
Gouvernance du Groupe	09

01

PRÉSENTATION D'EUROPCAR ET DE SES ACTIVITÉS 11

1.1 Indicateurs clés	12
1.2 Historique du groupe et événements marquants	14
1.3 Marché et environnement concurrentiel	17
1.4 Stratégie	22
1.5 Atouts concurrentiels et éléments clés au service de la stratégie du Groupe	24
1.6 Activités du Groupe	30
1.7 Europcar Innovation Lab	61
1.8 Organigramme	63
1.9 Recherche et développement, brevets, licences	68
1.10 Immobilisations corporelles	69

02

FACTEURS DE RISQUES 71

2.1 Risques relatifs au secteur d'activité et aux marchés du Groupe	72
2.2 Risques relatifs aux activités	75
2.3 Risques relatifs à la structure et au profil financier	83
2.4 Risques réglementaires et juridiques	89
2.5 Risques financiers	94
2.6 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	95
2.7 Éthique et programme de conformité	100
2.8 Procédures de contrôle interne	102
2.9 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	106

03

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 111

3.1 Analyse des résultats du Groupe	112
3.2 Trésorerie et capitaux du Groupe	130
3.3 Investissements	157
3.4 Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017	159
3.5 Analyse des résultats sociaux d'Europcar Groupe SA	245
3.6 Comptes individuels au 31 décembre 2017 et rapport des commissaires aux comptes	247
3.7 Perspectives pour l'exercice 2018	273
3.8 Information sur les tendances et les objectifs à moyen terme	275
3.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	276

3.10 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	276
---	-----

04

INFORMATIONS SOCIÉTALES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 277

4.1 Contexte et enjeux pour Europcar	278
4.2 Europcar promoteur de mobilité pour tous	282
4.3 Europcar employeur responsable	286
4.4 Europcar acteur de la lutte contre le changement climatique	293
4.5 Europcar créateur de valeur partagée	299
4.6 Table de concordance des informations sociétales, sociales et environnementales	303
4.7 Note méthodologique	306
4.8 Rapport de l'organisme tiers indépendant (OTI)	309

05

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 313

5.1 Organes de direction et de surveillance	314
5.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance	332
5.3 Rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux	343
5.4 État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	363

06

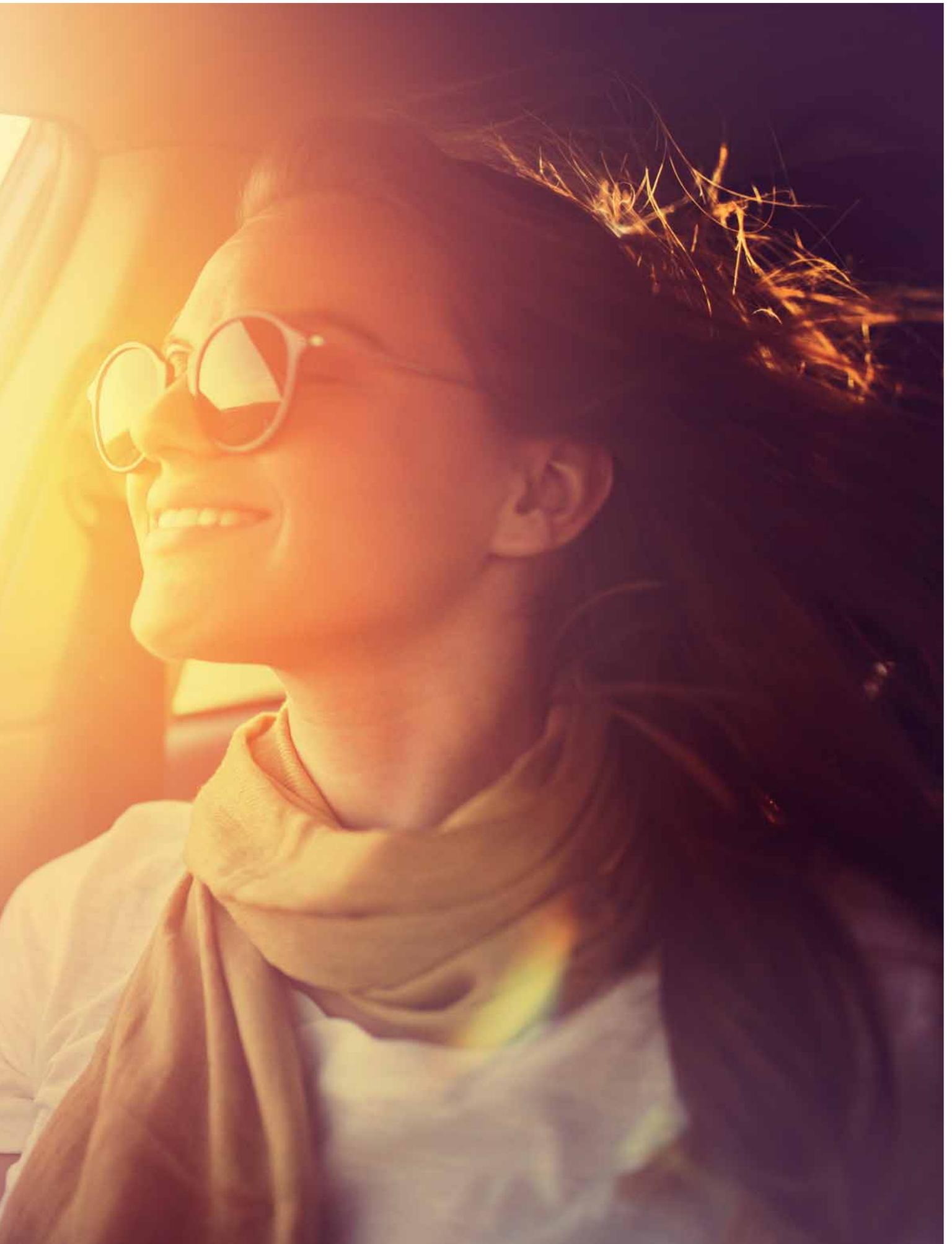
INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL 365

6.1 Informations sur la Société	366
6.2 Actes constitutifs et statuts	366
6.3 Capital social	377
6.4 Principaux actionnaires de la Société	386
6.5 Accords de participation et d'intéressement – actionnariat salarié	389
6.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	390
6.7 Politique de distribution de dividendes	390
6.8 Marché du titre	393

07

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 395

7.1 Personnes responsables du document de référence	396
7.2 Opérations avec les apparentés	397
7.3 Contrats importants	400
7.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	401
7.5 Honoraires des commissaires aux comptes	404
7.6 Documents accessibles au public	404
7.7 Tables de concordance	404
7.8 Glossaire	410





DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2017

incluant le rapport financier annuel

Remarques générales

Le présent Document de Référence (ci-après le « Document de Référence ») est également constitutif :

- du rapport financier annuel devant être établi et publié dans les quatre mois de la clôture de l'exercice par toute société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, conformément à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF ; et
- du rapport de gestion annuel du Directoire d'Europcar S.A. devant être présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Deux tables de concordance présentées à la Section 7.7 du présent Document de Référence, pages 404 à 406 permettent d'identifier les éléments d'information afférents à ces deux rapports.

Dans le présent Document de Référence, les expressions la « Société », « Europcar Groupe » et « Europcar Groupe S.A. » désignent la société Europcar Groupe, holding du Groupe et les mentions, « Europcar » et « le Groupe » doivent être comprises comme des références à Europcar Groupe S.A. et l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation.

Dans le présent Document de Référence et sauf indication contraire, les données chiffrées 2017 relatives aux Filiales Pays :

- intègrent les données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017, pour la période allant du 1^{er} septembre 2017 au 31 décembre 2017. Il est précisé que le bilan de Buchbinder est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017, mais que le compte de résultat de Buchbinder n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe que pour la période susvisée ;
- intègrent les données relatives aux sociétés danoises Ostergaard Biler A/S et NordCar Finance A/S, ancien franchisé du Groupe acquis par Europcar le 27 avril 2017, pour la période allant du 1^{er} mai 2017 au 31 décembre 2017. Il est précisé que le bilan de l'ancien franchisé danois est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017, mais que le compte de résultat de l'ancien franchisé danois n'est consolidé dans les comptes

d'Europcar Groupe que pour la période susvisée. Les éléments chiffrés relatifs aux franchisés intègrent donc les données relatives à l'ancien franchisé danois pour la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 30 avril 2017 ;

- excluent, sauf indication contraire, les données relatives à Goldcar, groupe de sociétés dont Europcar a fait l'acquisition le 19 décembre 2017, à l'exception du bilan de Goldcar qui est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017.

En application de l'article 28 du règlement européen 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant à la Section 3.4 page 145 et suivantes du Document de Référence enregistré par l'AMF le 12 avril 2017 sous le numéro R.17-015 (le « Document de Référence 2016 ») ;
- le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant à la Section 3.4 du Document de Référence 2016 aux pages 215 et 216 (incluse) ;
- la comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 figurant à la Section 3.1.2 du Document de Référence 2016 aux pages 109 à 119 (incluse).
- les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant à la Section 3.4 page 147 et suivantes du Document de Référence enregistré par l'AMF le 14 avril 2016 sous le numéro R.16-021 (le « Document de Référence 2015 ») ;
- le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant à la Section 3.4 du Document de Référence 2015 aux pages 243 à 244 (incluse) ;
- la comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014 figurant à la Section 3.1.2 du Document de Référence 2015 aux pages 109 à 120 (incluse).

Les parties de ces documents non incluses par référence dans le présent document sont soit sans objet pour l'investisseur actuel, soit couvertes par une autre partie du Document de Référence.



En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF ») a enregistré le présent Document de Référence le 20 avril 2018 sous le numéro R. 18-020. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles sans frais auprès de Europcar Groupe S.A., 2 rue René-Caudron, Bâtiment OP, 78960 Voisins-le-Bretonneux, ainsi que sur les sites Internet de Europcar Groupe (www.europcar-group.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE



CAROLINE PAROT

Présidente du Directoire

« L'année 2017 a été une année charnière pour le Groupe Europcar au cours de laquelle celui-ci s'est développé de manière significative à travers l'accélération de notre plan d'acquisitions. Les acquisitions de Buchbinder et de Goldcar transforment le Groupe et contribuent à la réalisation de notre Ambition 2020.

En 2017, nous avons réalisé une performance historique, tant en termes de chiffre d'affaires que de Corporate EBITDA ajusté, tout en réalisant plusieurs acquisitions significatives et stratégiques pour le Groupe ainsi que le lancement de programmes structurants dans la digitalisation et l'amélioration de notre parcours clients. Le Groupe a ainsi enregistré un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros en hausse de 12 % par rapport à 2016 et un Corporate EBITDA ajusté de 264 millions d'euros en hausse de 4 % par rapport à 2016.

Nous souhaitons maintenant consacrer tous nos efforts à la transformation du Groupe, soit à l'intégration des sociétés récemment acquises, à la réalisation des synergies escomptées, à la poursuite de la digitalisation du parcours client, au développement de notre présence mondiale et à la poursuite de notre excellence opérationnelle. Nous sommes particulièrement enthousiastes à l'idée d'accélérer la transformation digitale du Groupe pour nos clients et de poursuivre nos investissements dans les nouvelles mobilités afin de positionner le Groupe avec succès dans l'écosystème de mobilité de demain qui devrait offrir des perspectives de croissance élevées à horizon 2025.

Cette année nous a permis de franchir une étape majeure vers notre plan Ambition 2020, et je tiens à remercier nos clients pour leur confiance renouvelée, et tous nos collaborateurs, agents, franchisés et partenaires, qui sont l'image et le cœur du Groupe Europcar à travers le monde. »

HISTORIQUE DU GROUPE



1949

Création d'Europcar à Paris par Raoul-Louis Mattei sous le nom de « l'Abonnement Automobile ».

1951

Création de la marque « Europcars® »



1970

Raoul-Louis Mattei cède Europcars® à la Régie Renault.

1973

Création de filiales en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas et en Suisse.

1974

Le « s » disparaît, la marque devient désormais « Europcar® ». Création de filiales en Espagne, en Grande-Bretagne, en Italie et au Portugal.

1988

Renault cède la place à la Compagnie des Wagons-lits puis à Volkswagen. InterRent et Europcar fusionnent.

1991

Rachat de la Compagnie des Wagons-lits par Accor, qui devient ainsi actionnaire d'Europcar International.

1996

Les filiales en Suisse et aux Pays-Bas sont reprises par des franchisés.

2003

Europcar devient le leader Européen de la location de voiture grâce à une stratégie fondée sur l'accroissement du nombre de franchises d'exploitation et le développement de nombreux partenariats commerciaux (agents de voyages, compagnies aériennes...).

2004

Création d'Europcar Asie Pacifique qui regroupe 9 pays, Europcar s'ouvre également à l'Amérique du Sud.



2005

Europcar adhère au Pacte Mondial des Nations Unies lancé par Kofi Annan au cours du Forum économique mondial de Davos. Le Groupe adopte ainsi les dix valeurs fondamentales du pacte relatives au respect des Droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement ainsi qu'à la lutte contre la corruption.

2006



Eurazeo prend le contrôle du capital d'Europcar, devenant ainsi l'actionnaire unique du leader Européen de la location de voitures.

2015

Succès de l'opération d'introduction en bourse du Groupe. L'histoire d'Europcar a convaincu un panel très large d'investisseurs français et internationaux qui vont accompagner la nouvelle phase de développement du Groupe.

2016

Acquisition par Europcar de son franchisé irlandais permettant au Groupe de compter 10 Filiales Pays.

2017

Acquisition par Europcar de plusieurs sociétés dont Goldcar, Buchbinder et le franchisé danois, permettant au Groupe de compter 18 Filiales Pays à la fin de l'année 2017.

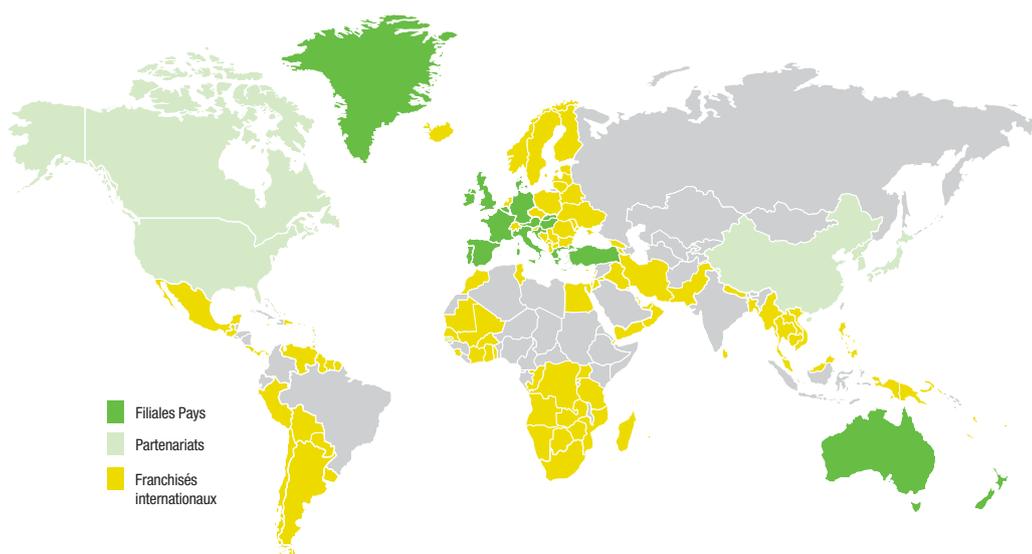


PRÉSENTATION DU GROUPE

Le Groupe Europcar est l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. La société Europcar Groupe est cotée sur Euronext Paris. Le Groupe propose une large palette de solutions de mobilité répondant aux différents besoins de ses clients. Le Groupe opère à travers plusieurs marques, dont les principales sont Europcar®, Goldcar®, InterRent® et Ubeego®. Le Groupe est présent dans le monde à travers un vaste réseau dans 133 pays (16 filiales en propre en Europe, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que des franchisés et partenaires).

UN RÉSEAU DENSE D'AGENCES LOCALES

au service de clients dans le monde entier



133

Pays et territoires

248 547

Flotte moyenne de véhicules en location

3 680

Points de vente à travers le monde

1 976

Agences exploitées directement ou par des agents

1 704

Agences exploitées en franchise

UNE ORGANISATION EN 5 BUSINESS UNITS

reflétant la stratégie opérationnelle du Groupe

CARS



Renforcer la position de leader du Groupe en Europe

VANS & TRUCKS



Devenir le leader européen

LOW COST



Devenir le leader européen

NEW MOBILITY



Répondre à de nouveaux usages, anticiper les tendances et futurs besoins

INTERNATIONAL COVERAGE



Étendre les services du Groupe à l'international

PERFORMANCE DU GROUPE EN 2017

CHIFFRE D'AFFAIRES

2 412

millions d'euros
(+ 12,1 % vs. 2016)

CORPORATE EBITDA AJUSTÉ

264

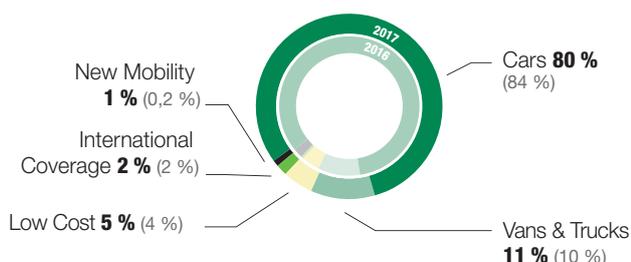
millions d'euros
(+ 3,9 % vs. 2016)

RÉSULTAT NET

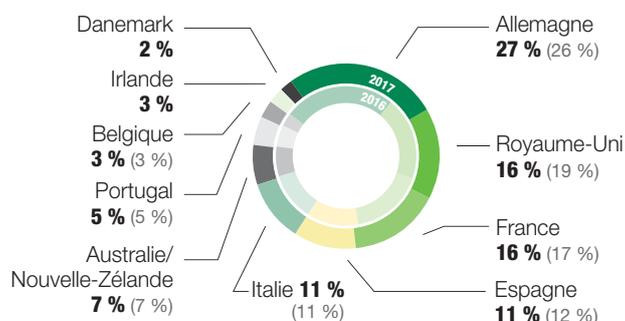
61

millions d'euros

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR BUSINESS UNIT



RÉPARTITION DU PRODUIT DES ACTIVITÉS DE LOCATION DE VÉHICULES PAR FILIALE PAYS



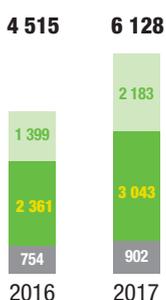
Les pourcentages indiqués entre parenthèses correspondent aux données 2016.

BILAN SIMPLIFIÉ

(en millions d'euros)

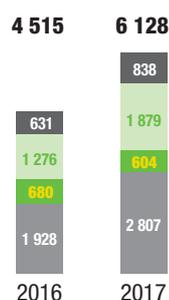
ACTIF

- Actifs non courants
- Flotte et créances liées à la flotte**
- Autres actifs courants



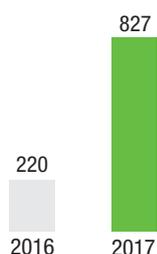
PASSIF

- Autres passifs courants
- Dettes liées à la flotte**
- Passifs non courants
- Capitaux propres

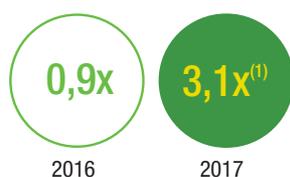


DETTE NETTE CORPORATE

(en millions d'euros)

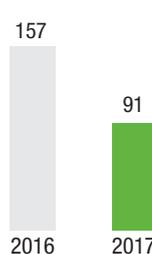


LEVIER D'ENDETTEMENT CORPORATE



FLUX DE TRÉSORERIE CORPORATE DISPONIBLES

(en millions d'euros)



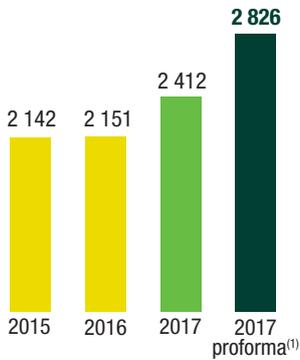
NOTATION LONG TERME



(1) Levier d'endettement corporate proforma de 2,6x, correspondant au ratio de la dette nette corporate sur le corporate EBITDA ajusté proforma. Les chiffres pro forma ont été calculés comme si les acquisitions de Buchbinder et Goldcar avaient eu lieu le 1^{er} janvier 2017. Le détail de ces calculs est indiqué à la note 3.2 des comptes consolidés du Groupe présentés à la section 3.4 du présent document de référence.

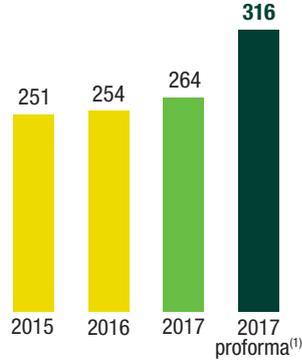
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)



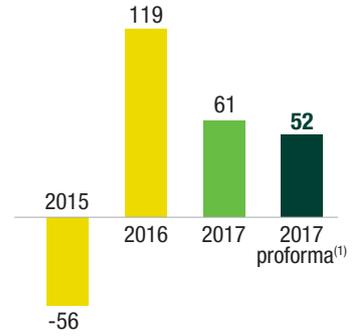
ÉVOLUTION DU CORPORATE EBITDA AJUSTÉ

(en millions d'euros)



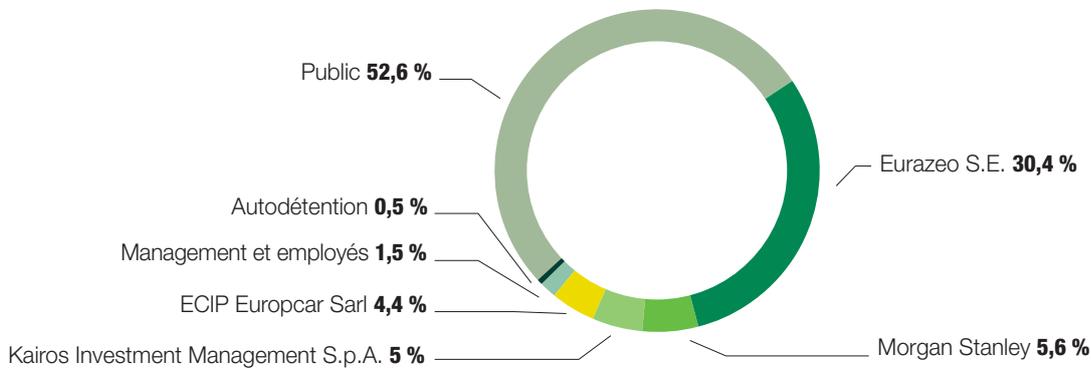
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET

(en millions d'euros)



(1) Les chiffres pro forma sur 12 mois présentés ci-dessus ont été calculés comme si les acquisitions de Buchbinder et Goldcar avaient eu lieu le 1^{er} janvier 2017. Le détail de ces calculs est indiqué à la note 3.2 des comptes consolidés du Groupe présentés à la Section 3.4 du présent Document de Référence.

RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2017



PERFORMANCE POUR L'ACTIONNAIRE

DIVIDENDE PAR ACTION



RATIO DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

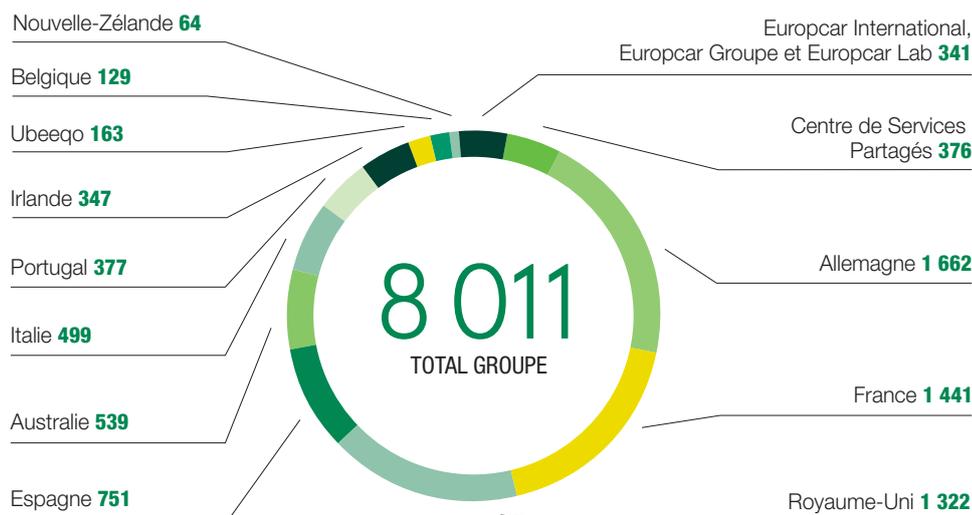


RESPONSABILITÉ

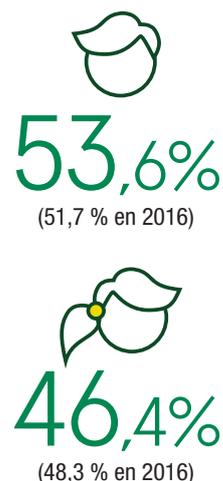
SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE EN 2017

RÉPARTITION DES EFFECTIFS

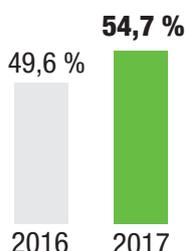
par pays au 31 décembre 2017



RÉPARTITION HOMMES / FEMMES



NET PROMOTER SCORE



5,7 millions
de clients dans le monde

80 %

de salariés ayant bénéficié d'une formation au cours de l'année écoulée
(76 % en 2016)

1,46 %

Part du capital détenu par les salariés



Prix 2017 du meilleur opérateur européen de services de mobilité automobile décerné par le magazine financier CFI.co (Capital Finance International)

2005

Année d'adhésion du Groupe aux principes de développement durable du Pacte Mondial des Nations Unies



C oekom research

Évaluation des performances environnementale, sociale et de gouvernance du Groupe Europcar par l'agence de notation extra-financière Oekom Research (+3 rangs vs. 2016)

75 %

Évaluation des performances environnementale, sociale et de gouvernance du Groupe Europcar par l'agence de notation extra-financière Gaïa Rating (+14 points vs. 2016)



C

Évaluation de la politique environnementale et de la stratégie Bas Carbone du Groupe Europcar visant à lutter contre le changement climatique par l'organisme CDP (Carbon Disclosure Project)



19^e

au Palmarès Féminisation, étude réalisée par Ethics & Board pour le Secrétariat d'État français chargé de l'égalité entre les hommes et les femmes (+51 rangs vs. 2016)



GOUVERNANCE

DU GROUPE

LE DIRECTOIRE



Caroline Parot
Présidente
du Directoire

Nomination : 23 novembre 2016



Kenneth McCall
Directeur Général -
Pays & Opérations

Nomination : 22 juillet 2016



Fabrizio Ruggiero
Directeur Général - Ventes,
Marketing, Clients & Low Cost

Nomination : 22 juillet 2016

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

En 2017, le Conseil de surveillance s'est appuyé sur deux comités spécialisés : le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations.

Pascal Bazin ☉

Vice-Président du Conseil
de surveillance
Président du Comité
des rémunérations
et des nominations
Membre du Comité d'audit

Jean-Paul Bailly ☉

Président du Conseil
de surveillance

Kristin Neumann ☉

Présidente du
Comité d'audit

Philippe Audouin

Membre du Comité
d'audit

Virginie Fauvel ☉

Membre du Comité
d'audit



Eric Schaefer
Membre du Comité
des rémunérations
et des nominations



Angélique Gérard ☉
Membre du Comité
des rémunérations
et des nominations



Amandine Ayrem



Sanford Miller ☉



Patrick Sayer

☉ Membre du Conseil de surveillance indépendant





PRÉSENTATION D'EUROPCAR ET DE SES ACTIVITÉS

1.1	INDICATEURS CLÉS	12	1.5.5	Digitalisation et focus sur l'expérience client	28
1.1.1	Indicateurs opérationnels	12	1.5.6	Solide structure financière portée par la génération de flux de trésorerie opérationnels	29
1.1.2	Indicateurs financiers	13			
1.1.3	Indicateurs extra-financiers	13	1.6	ACTIVITÉS DU GROUPE	30
1.2	HISTORIQUE DU GROUPE ET ÉVÉNEMENTS MARQUANTS	14	1.6.1	Aperçu des activités	30
1.2.1	Histoire et évolution du Groupe	14	1.6.2	Les marques du Groupe Europcar et leurs offres de services	32
1.2.2	Événements marquants de l'exercice 2017	15	1.6.3	Solutions de mobilité	35
1.2.3	Événements marquants post-clôture	17	1.6.4	Clients (Affaires/Loisirs)	37
1.3	MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL	17	1.6.5	Canaux de distribution	40
1.3.1	Présentation générale du marché de la location de véhicules	17	1.6.6	Le réseau Europcar	42
1.3.2	Facteurs de croissance et tendances générales du marché	18	1.6.7	La flotte du Groupe	50
1.3.3	Informations par Filiale Pays	20	1.6.8	Fournisseurs du Groupe	54
1.3.4	Informations par <i>Business Unit</i>	21	1.6.9	Système d'information	55
1.4	STRATÉGIE	22	1.6.10	Réglementation	56
1.4.1	La vision et l'ambition du Groupe	22	1.7	EUROPCAR INNOVATION LAB	61
1.4.2	La stratégie du Groupe	22	1.7.1	Ambition et philosophie du Lab	61
1.4.3	La feuille de route du Groupe jusqu'en 2020	23	1.7.2	Méthodologie	61
1.5	ATOUTS CONCURRENTIELS ET ÉLÉMENTS CLÉS AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE	24	1.7.3	Principales réalisations	63
1.5.1	Croissance du marché soutenue par des tendances structurelles du secteur de la location de véhicules et des solutions de mobilité	24	1.8	ORGANIGRAMME	63
1.5.2	Position établie de leader et capacité d'innovation	25	1.8.1	Organigramme simplifié du Groupe	64
1.5.3	<i>Business</i> modèle efficace et diversifié	26	1.8.2	Filiales et participations	65
1.5.4	Excellence opérationnelle et nouvelle organisation en <i>Business Unit</i>	28	1.9	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES	68
			1.9.1	Recherche et développement	68
			1.9.2	Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles	69
			1.10	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	69

Sauf indication contraire, les chiffres 2017 relatifs aux Filiales Pays figurant dans le présent Document de Référence :

- intègrent les données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017, pour la période allant du 1^{er} septembre 2017 au 31 décembre 2017. Il est précisé que le bilan de Buchbinder est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017, mais que le compte de résultat de Buchbinder n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe que pour la période susvisée ;
- intègrent les données relatives aux sociétés danoises Ostergaard Biler A/S et NordCar Finance A/S, ancien franchisé du Groupe acquis par Europcar le 27 avril 2017, pour la période allant du 1^{er} mai 2017 au 31 décembre 2017.

Il est précisé que le bilan de l'ancien franchisé danois est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017, mais que le compte de résultat de l'ancien franchisé danois n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe que pour la période susvisée. Les éléments chiffrés relatifs aux franchisés intègrent donc les données relatives à l'ancien franchisé danois pour la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 30 avril 2017 ;

- excluent, sauf indication contraire, les données relatives à Goldcar, groupe de sociétés dont Europcar a fait l'acquisition le 19 décembre 2017, à l'exception du bilan de Goldcar qui est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017.

1.1 INDICATEURS CLÉS

Les tableaux ci-dessous présentent une sélection d'indicateurs opérationnels, financiers et extra-financiers qui sont d'importance pour le Groupe et illustrent sa performance à l'échelle globale.

Les états financiers consolidés ont été établis en conformité avec les normes IFRS adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2017.

Les indicateurs financiers relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2015, 2016 et 2017 proviennent des états financiers consolidés audités par Mazars et

PricewaterhouseCoopers et présentés au Chapitre 3 du présent document.

Le glossaire figurant à la Section 7.8 du présent document fournit les définitions de l'ensemble des indicateurs non-GAAP que le Groupe utilise pour suivre sa performance. Les réconciliations avec les indicateurs GAAP sont fournies au Chapitre 3 du présent document, aux sections 3.1 « *Analyse des résultats du Groupe* », 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » ou directement dans les états financiers consolidés à la section 3.4. Tous les indicateurs non-GAAP présentés dans ce chapitre sont marqués d'une *.

1.1.1 Indicateurs opérationnels

	Exercices clos le 31 décembre		
	2017	2016	2015
Nombre de jours de location * (en millions)	69,3	59,9	57,1
Flotte moyenne de location * (en milliers)	248,5	213,8	205,4
Taux d'utilisation de la flotte * (en %)	76,4 %	76,5 %	76,1 %
Points de vente à travers le monde (en unités)	3 680	3 754	3 582
■ dont agences exploitées directement ou par des agents	1 976	1 719	1 654
■ dont agences exploitées en franchise	1 704	2 035	1 928

1.1.2 Indicateurs financiers

En millions d'euros, sauf mention contraire	Objectifs 2020	Exercices clos le 31 décembre		
		2017	2016	2015
Chiffre d'affaires	> 3 000	2 412	2 151	2 142
Croissance organique du chiffre d'affaires * (en %)		3,4 %	2,6 %	5,7 %
Produits des activités de location de véhicules *		2 255	2 002	1 992
Chiffre d'affaires par jour de location – CPJ * (en euros)		32,6	33,4	34,9
Coûts mensuels moyens par unité de la flotte * (en euros)		(243)	(245)	(253)
Corporate EBITDA ajusté*		264	254	251
Marge de Corporate EBITDA ajusté *(1) (en %)	> 14 % (1)	11,8 %	11,8 %	11,7 %
Résultat net		61,1	119,3	(56)
Dette nette <i>corporate</i> *		827	220	235
Levier d'endettement <i>corporate</i> * (en %)		3,1x	0,9x	0,9x
Dette nette flotte *		4 061	3 045	2 822
Dette nette totale *		4 888	3 265	3 057
Flux de trésorerie <i>corporate</i> disponibles *		91	157	86
Taux de conversion des flux de trésorerie <i>corporate</i> disponibles * (en %)		34 %	62 %	35 %
Résultat de base par action (en euros)		0,422	0,834	(0,449)
Résultat dilué par action (en euros)		0,420	0,825	(0,449)
Dividende par action au titre de l'exercice (2) (en euros)		0,15	0,42	-
Ratio de distribution des dividendes * (en %)		40 %	50 %	-

(1) Hors Business Unit New Mobility et Buchbinder. Pour plus d'informations sur les Business Units du Groupe, se référer à la Section 1.6.1 « Aperçu des activités ».

(2) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

1.1.3 Indicateurs extra-financiers

	Exercices clos le 31 décembre		
	2017	2016	2015
Net Promoter Score - NPS *(1) (en %)	54,7 %	49,6 %	44,8 %
Effectif moyen (ETP) (2)	7 441	6 461	6 324
Effectif fin de période (3)	8 011	7 044	6 560
Répartition des effectifs			
■ Sièges	38,7 %	36,1 %	37,6 %
■ Agences de location	61,3 %	63,9 %	62,4 %
Répartition hommes/femmes			
■ Hommes	53,6 %	51,7 %	50,3 %
■ Femmes	46,4 %	48,3 %	49,7 %
Émissions de CO ₂ de la flotte moyenne (g CO ₂ /km)	116	116	118

(1) Suite à un changement du mode de collecte des questionnaires en mai 2015 (retours via canal e-mail uniquement), les scores NPS 2015 et 2016 correspondent à la moyenne pondérée sur la période mai-décembre des deux années.

(2) Le chiffre se rapporte à la somme des effectifs équivalent temps plein pour chaque mois de l'année divisée par douze.

(3) Le chiffre se rapporte à la somme des effectifs physiques permanents et non permanents au 31/12/2017. Se référer à la Section 4.3.1.1 « Implantation du Groupe et répartition des effectifs » pour plus d'informations.

1.2 HISTORIQUE DU GROUPE ET ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

1.2.1 Histoire et évolution du Groupe

Les origines du Groupe remontent à 1949, avec la création à Paris de la société de location de voitures L'Abonnement Automobile par Raoul-Louis Mattei et la mise en commun en 1961 des réseaux de L'Abonnement Automobile et de Système Europcars, autre société de location de voitures basée à Paris. En 1965, les deux groupes fusionnent officiellement pour former la Compagnie Internationale Europcars. Après son rachat par le constructeur automobile français Renault en 1970, la Compagnie Internationale Europcars se développe dans toute l'Europe notamment à travers de nouvelles filiales et par l'acquisition de branches d'activités existantes. La dénomination sociale de la Compagnie Internationale Europcars (*holding* assumant les fonctions de franchiseur) a été modifiée en Europcar International en 1981.

En 1988, Wagons-Lits rachète Europcar International à Renault et par la suite cède 50 % du capital d'Europcar International à Volkswagen AG. Dans le même temps, Europcar International fusionne avec le réseau allemand de location de véhicules InterRent, dont l'unique actionnaire était Volkswagen AG. Accor acquiert Wagons-Lits en 1991 et devient ainsi actionnaire à 50 % d'Europcar International, tandis que Volkswagen AG détient les 50 % restants. En décembre 1999, Volkswagen AG acquiert la participation d'Accor, devenant ainsi l'unique actionnaire d'Europcar International. À partir de 1999, le Groupe s'implante activement hors d'Europe notamment par le biais du développement de franchises.

Le 31 mai 2006, Eurazeo acquiert, par l'intermédiaire de la Société, constituée à cette fin, la totalité du capital d'Europcar International auprès de Volkswagen AG.

En 2006, le Groupe poursuit son expansion par croissance externe et acquiert ainsi les sociétés Keddy N.V. (Belgique) et Ultramar Cars S.L. (Espagne).

En 2007, le Groupe acquiert les activités de National Car Rental et Alamo Rent A Car basées au Royaume-Uni et opérant en Europe, Moyen-Orient et Afrique (zone EMOA), auprès de Vanguard Car Rental Holdings LLC (« Vanguard »), ce dernier ayant ensuite été acquis par Enterprise Holdings, Inc. (« Enterprise »). De 2008 à 2013, le Groupe conclut une alliance commerciale avec Enterprise, relative aux marques National® et Alamo® opérées par Europcar. Cette alliance se termine en août 2013, bien que le Groupe ait continué à opérer les marques National® et Alamo® en EMOA jusqu'en mars 2015.

Par ailleurs, en 2007, le Groupe acquiert un de ses franchiseurs espagnol, la société Betacar.

En 2008, le Groupe étend sa présence directe en Asie-Pacifique par l'acquisition de ECA Car Rental, son principal

franchisé en Asie-Pacifique, opérant en Australie et en Nouvelle-Zélande.

En 2011, le Groupe débute son développement dans les nouvelles solutions de mobilité en établissant une *joint venture* stratégique avec Daimler AG pour créer Car2go Europe GmbH (cette participation a été cédée début 2018, se référer à la Section 1.2.3 « Événements marquants post-clôture »).

En 2013, le Groupe déploie en Europe InterRent®, sa marque *low cost* de location de véhicules à destination du grand public. InterRent® propose une offre de location de véhicules à prix compétitif sans compromis sur la qualité de service. Au 31 décembre 2014, InterRent® était déployée dans six Filiales Pays en Europe (France, Allemagne, Italie, Portugal, Espagne, Royaume-Uni) et dans quarante pays à travers un réseau de franchiseurs.

Fin 2014, le Groupe acquiert, par l'intermédiaire de sa filiale française Europcar France, 100 % des actions de la société Europe Hall, franchiseur important d'Europcar France pour la région Est. Le Groupe acquiert également une participation, s'élevant à 70,64 % dans la société Ubeeqo, *start up* française créée en 2008, qui propose des solutions d'autopartage. Ubeeqo est détenue à la date du présent Document de Référence à 100 % par Europcar Lab SAS, filiale française du Groupe, et est présente en France, en Belgique, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne (*via* BlueMove) et en Italie (*via* GuidaMi).

Le 26 juin 2015, Europcar Groupe est coté avec succès sur le marché réglementé Euronext Paris.

En juillet 2015, le Groupe acquiert, par l'intermédiaire de sa filiale anglaise Europcar Lab UK, une participation majoritaire de 60,8 % dans E-Car Club, la première société d'autopartage proposant une flotte de véhicules électriques au Royaume-Uni, avec paiement à l'utilisation.

Le 18 décembre 2015, Europcar Groupe rejoint l'indice boursier SBF 120 regroupant les 120 premières valeurs cotées sur Euronext Paris en termes de liquidité et de capitalisation boursière.

En 2016, le Groupe a acquis son troisième plus important franchiseur français, la société Locaraise et son franchiseur irlandais comprenant la société d'autopartage *leader* en Irlande GoCar. Cette dernière acquisition permet à Europcar de compter 10 Filiales Pays.

En 2017, le Groupe a fait l'acquisition de plusieurs sociétés dont Buchbinder, acteur majeur des marchés allemand et autrichien, de Goldcar, le plus important acteur *low cost* en Europe, et de son franchiseur Danois. Ces acquisitions ont porté le nombre de Filiales Pays de 10 à 18.

1.2.2 Événements marquants de l'exercice 2017

1.2.2.1 Acquisitions et investissements

ACQUISITION DE LA PARTICIPATION MINORITAIRE DÉTENUE PAR LES FONDATEURS DANS UBEEQO

Le 17 février 2017, Europcar a acquis la participation minoritaire qui était détenue par les fondateurs d'Ubeequo représentant environ 24 % du capital d'Ubeequo International. Ainsi, le Groupe Europcar détient désormais indirectement, par le biais de sa filiale Europcar Lab (entité dédiée à l'innovation), 100 % du capital et des droits de vote d'Ubeequo International.

ACQUISITION DU FRANCHISÉ DANOIS

Le 27 avril 2017, Europcar a fait l'acquisition de son franchisé danois, accélérant ainsi le développement de son réseau de Filiales Pays (de 10 à 11 pays) et renforçant son empreinte sur les marchés de la location de véhicules et des *Vans & Trucks*. Europcar Danemark dispose d'un solide réseau national de 40 agences dans tout le pays, à la fois au niveau local et dans les principaux aéroports ; il opère une flotte de plus de 6 000 véhicules et dispose d'une solide base clients, tant sur le segment loisirs que affaires.

ACQUISITION DE BUCHBINDER

Le 24 mai 2017, Europcar a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de Buchbinder, l'une des principales sociétés de location de véhicules en Allemagne et en Autriche. L'Allemagne est le plus grand pays pour le Groupe Europcar en termes de chiffre d'affaires et, grâce à l'acquisition de Buchbinder, le Groupe prévoit d'améliorer significativement sa pénétration du segment moyenne gamme et de devenir le leader du marché *Vans & Trucks* local. Buchbinder dispose d'un important réseau de 152 agences de location et 5 agents, d'une flotte moyenne d'environ 20 000 véhicules et est également présent en Italie, en Hongrie et en Slovaquie. L'association des activités *Vans & Trucks* de Buchbinder et d'Europcar Allemagne favorise l'expansion de l'activité *low cost* en Europe du Sud.

Le 20 septembre 2017, Europcar a finalisé l'acquisition de Buchbinder suite à l'approbation des autorités de la concurrence.

INVESTISSEMENT DANS SNAPP CAR

Le 23 mai 2017, Europcar a acquis une participation minoritaire de 20 % via Europcar Lab (l'entité dédiée à l'innovation) dans SnappCar, une *start up* spécialisée dans l'autopartage entre particuliers. Europcar a rejoint un consortium composé des deux actionnaires actuels (AutoBinck Group et Studio Founders), pour un investissement total de 10 millions d'euros. Europcar a pour objectif de développer son offre de mobilité et d'élargir sa base clients, en lien avec l'ambition du Groupe de devenir le leader mondial des solutions de mobilité.

ACQUISITION DE GOLDCAR

Le 19 juin 2017, Europcar a annoncé la signature d'un accord avec Investindustrial pour acquérir 100 % de Goldcar, la plus importante société de location *low cost* en Europe. Goldcar est un opérateur majeur du *low cost* en Europe grâce à sa solide implantation en Espagne et au Portugal, et cette acquisition permet à Europcar d'améliorer son exposition à trois moteurs de croissance majeurs : la région méditerranéenne, le segment loisirs et le segment *low cost*. Cette acquisition crée de la valeur pour le Groupe Europcar en renforçant les compétences et le savoir-faire du Groupe dans le *low cost*, ce qui devrait améliorer significativement les perspectives de croissance de sa *Business Unit low cost*. L'opération devrait générer au moins 30 millions d'euros de synergies de coûts.

Le 5 décembre 2017, Europcar a reçu l'approbation de la Commission européenne pour l'acquisition de Goldcar et a finalisé la transaction le 19 décembre 2017.

AUTRES ACQUISITIONS

Le Groupe a également fait l'acquisition de son franchisé australien le 9 mars 2017, de la société française Lor'rent le 31 juillet 2017 et de la société de droit luxembourgeois InterRent Sarl le 20 décembre 2017.

1.2.2.2 Partenariats stratégiques

PARTENARIAT STRATÉGIQUE AVEC SHOUQI CAR RENTAL EN CHINE

Le 12 janvier 2017, le Groupe Europcar et Shouqi Car Rental, l'un des leaders de la location de voitures en Chine qui appartient au Groupe Beijing Tourism, ont annoncé la signature d'un partenariat commercial mondial. Ce partenariat représente une excellente opportunité pour Europcar de tirer parti de l'afflux croissant de touristes chinois à travers le monde – et tout particulièrement en Europe – et donne accès à ses clients à l'un des tout premiers réseaux de location de voitures en Chine. Cette coopération entre Europcar et Shouqi est une étape stratégique clé pour les deux organisations, dont les réseaux sont complémentaires, afin d'étendre leur empreinte mondiale.

PARTENARIAT AVEC LUFTHANSA

Le 24 mars 2017, Europcar et Lufthansa ont annoncé un partenariat permettant aux clients des compagnies aériennes allemandes d'accéder facilement aux solutions de mobilité d'Europcar et à la couverture de son réseau dans 133 pays et territoires à travers le monde à fin 2017.

PROLONGEMENT DU PARTENARIAT AVEC EASYJET

Le 31 mai 2017, Europcar et Easyjet ont annoncé un prolongement de deux ans de leur partenariat, qui est en place depuis 13 ans. Ce partenariat, qui a contribué à la

fidélité de la clientèle sur le long terme, a permis à des millions de clients de bénéficier de tarifs préférentiels sur les services de location proposés dans les 31 pays de destination de la compagnie aérienne. Le Groupe et son partenaire ont pour objectif de continuer d'offrir des solutions innovantes aux clients et de répondre à leurs nouveaux besoins en termes de mobilité.

1.2.2.3 Augmentation de capital et autres sources de financement

SUCCÈS DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL PAR PLACEMENT PRIVÉ

Le 20 juin 2017, suite à la signature de l'accord pour l'acquisition de Goldcar, Europcar a annoncé le lancement d'une augmentation de capital au travers de l'émission d'actions ordinaires, sans droits de souscription préférentiels, via un placement privé destiné aux investisseurs qualifiés et institutionnels français et étrangers.

Le 21 juin 2017, le Groupe a annoncé le succès de l'augmentation de capital par le placement de 14 612 460 actions ordinaires nouvelles au prix unitaire de 12 euros, prime d'émission incluse, pour un montant total de 175 349 520 euros, représentant environ 10 % du nombre d'actions ordinaires d'Europcar Groupe existantes avant l'augmentation de capital. Le règlement des nouvelles actions a eu lieu le 23 juin 2017.

SIGNATURE D'UNE NOUVELLE FACILITÉ DE CRÉDIT RENOUVELABLE DE 500 MILLIONS D'EUROS

Le 13 juillet 2017, le Groupe a signé une nouvelle Facilité de Crédit Renouvelable (FCR) garantie de 500 millions d'euros avec un pool diversifié de banques internationales. Cette facilité, qui a remplacé la Facilité de Crédit Senior Renouvelable de 350 millions d'euros existante, arrivera à échéance en juin 2022. Le Groupe a optimisé le coût de financement de cette nouvelle RCF par une réduction de 25 pb de la marge applicable. L'augmentation de 150 millions d'euros du montant nominal permettra au Groupe de soutenir son ambition 2020 et les besoins financiers qui s'y rattachent.

SIGNATURE D'UNE FACILITÉ DE CRÉDIT-RELAIS

Le 13 juillet 2017, le Groupe a également signé avec un groupe de banques internationales une Facilité de Crédit-Relais de 1 040 millions d'euros pour acquérir Goldcar, refinancer ses dettes existantes et financer sa flotte. Cette facilité comportait deux tranches :

- une tranche de 440 millions d'euros à échéance 12 mois (qui peut être prolongée d'une période supplémentaire de 6 mois) pour l'acquisition de Goldcar ;
- une tranche de 600 millions d'euros à échéance 12 mois (qui peut être prolongée d'une période supplémentaire de 12 mois) pour refinancer la dette existante de Goldcar et financer sa flotte de véhicules.

Le Groupe a annulé la première tranche de cette Facilité de Crédit-Relais au moment de la clôture de l'acquisition de Goldcar le 19 décembre 2017, grâce aux produits d'une nouvelle émission de 600 millions d'euros d'obligations d'entreprise par le Groupe en novembre 2017 (voir ci-dessous « Émission de 600 millions d'euros d'obligations de premier rang et de 350 millions d'obligations de premier rang garanties »). Le Groupe a également annulé la seconde tranche de la Facilité de Crédit-Relais au moment de la finalisation de l'acquisition et l'a remplacée par une nouvelle Facilité de Crédit-Relais adossée à des actifs de 450 millions d'euros garantie par la flotte de Goldcar (voir ci-dessous « Signature d'une nouvelle facilité de crédit-relais adossée à des actifs de 450 millions d'euros »).

ÉMISSION DE 600 MILLIONS D'EUROS D'OBLIGATIONS DE PREMIER RANG ET DE 350 MILLIONS D'EUROS D'OBLIGATIONS DE PREMIER RANG GARANTIES

Le 16 octobre 2017, Europcar a annoncé le lancement d'une offre de 600 millions d'euros d'obligations de premier rang à 4,125 % à échéance 2024 par Europcar Drive D.A.C., un véhicule ad hoc (les « Obligations Subordonnées 2024 »). En parallèle, Europcar a annoncé le lancement d'une émission de 350 millions d'euros d'obligations de premier rang garanties à 2,375 % à échéance 2022 par EC Finance Plc (les « Obligations EC Finance »).

Le 19 octobre 2017, Europcar a annoncé le succès des deux émissions obligataires : les Obligations Subordonnées 2024 et les Obligations EC Finance. La livraison, le règlement et l'admission sur le marché EuroMTF de la Bourse du Luxembourg ont eu lieu le 2 novembre 2017. Europcar a utilisé les produits générés par l'émission des Obligations EC Finance pour le remboursement anticipé des 350 millions d'euros d'obligations à 5,125 % d'EC Finance Plc à échéance 2021 et a utilisé les produits générés par l'émission des Obligations Subordonnées 2024 pour :

- le financement de la contrepartie à verser au titre de l'acquisition de Goldcar ;
- le remboursement des tirages faits dans le cadre de la facilité de crédit de premier rang renouvelable pour financer l'acquisition de Buchbinder ; et
- le paiement des frais et dépenses estimés inhérents aux acquisitions et à l'émission des obligations.

SIGNATURE D'UNE NOUVELLE FACILITÉ DE CRÉDIT-RELAIS ADOSSÉE À DES ACTIFS DE 450 MILLIONS D'EUROS

Le 19 décembre 2017, dans le but d'optimiser les conditions de financement de la flotte de Goldcar juste après la clôture de l'acquisition, le Groupe a signé, avec un groupe diversifié de banques internationales, une nouvelle Facilité de Crédit-Relais de 450 millions d'euros garantie par la flotte de Goldcar en Espagne, en Italie et en France. Cette facilité a permis de refinancer la dette existante de Goldcar à la date de clôture, et permet aux entités Goldcar Fleetcos dans ces trois pays de financer l'acquisition de nouveaux véhicules.

Chaque entité a la possibilité, sur une base mensuelle et pour une période de douze mois à compter du 19 décembre 2017, de réaliser des tirages sur la ligne de crédit. À l'issue

de cette période, l'achat de nouveaux véhicules dédiés à la flotte de Goldcar devrait notamment s'effectuer par l'intermédiaire du financement SARF du Groupe.

1.2.3 Événements marquants post-clôture

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS CAR2GO

Le 4 avril 2018, le Groupe a annoncé la réalisation de la cession à Daimler Mobility Services des 25 % du capital et des droits de vote détenus par Europcar International SAU dans la société Car2go Europe GmbH, après avoir reçu

l'approbation des autorités de la concurrence compétentes pour ladite cession. La réalisation de cette cession a généré un profit avant impôt de 70 millions d'euros qui sera arrêté dans les comptes du 1^{er} trimestre 2018 de la Société.

1.3 MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Les informations relatives au marché présentées dans la présente section ont été obtenues à partir de Passport, un outil de la société Euromonitor. Les parts de marché ont été calculées à partir du chiffre d'affaires réalisé par chacun des acteurs du secteur.

1.3.1 Présentation générale du marché de la location de véhicules

Présent dans 133 pays et territoires dans le monde à fin 2017, Europcar est un acteur mondial et le leader européen de la location de véhicules. Le positionnement stratégique du Groupe repose :

- sur dix-huit « Filiales Pays » dans lesquelles il a une présence et une expérience de longue date (Allemagne, Australie, Belgique, Espagne, France, Italie, Nouvelle-Zélande, Portugal, Royaume-Uni, Irlande et plus récemment Danemark, Autriche, Slovaquie, Hongrie, Turquie, Croatie, Grèce et Luxembourg) ; et
- sur un réseau de franchisés, d'agents, de partenariats et d'accords de représentation commerciale de vente qui permettent au Groupe à la fois de renforcer son maillage dans certaines Filiales Pays (notamment en France) et d'assurer sa présence à travers le monde.

Ce réseau permet ainsi au Groupe de couvrir la quasi-totalité du marché mondial estimé à environ 59,2 milliards d'euros en 2016 (source : Euromonitor).

Le secteur de la location de véhicules se caractérise par une forte concurrence avec des acteurs locaux, régionaux et mondiaux. Celle-ci porte principalement sur les prix et la qualité de service fournie aux clients incluant notamment la disponibilité et la restitution des véhicules, la facilité à réserver

des véhicules, la fiabilité, l'emplacement des agences de location et l'innovation produit. En outre, la publicité, le marketing et l'image de marque exercent également une influence sur le positionnement concurrentiel.

L'utilisation de la technologie a accru la transparence des prix entre les sociétés de location de véhicules en permettant aux clients de comparer plus facilement depuis Internet les tarifs de location auprès de plusieurs sociétés.

Le marché européen de la location de véhicules

Le marché de la location de véhicules en Europe⁽¹⁾ représentait en valeur environ 13,6 milliards d'euros en 2016 (source : Euromonitor). Les Filiales Pays⁽²⁾ en Europe représentaient un marché total estimé à 10,4 milliards d'euros en valeur en 2016 (en hausse d'environ 1,7 % par rapport à 2015).

En Europe, les principales sociétés de location de véhicules opèrent généralement au travers d'un mix d'agences exploitées directement et d'agences exploitées par des agents ou des franchisés. Le marché européen est réparti de façon équilibrée entre les segments de clientèle affaires et loisirs avec des spécificités par pays. Le marché européen

(1) 28 pays de l'Union européenne, Norvège, Suisse, Bosnie Herzégovine, Monténégro, Serbie, Kosovo et Macédoine.

(2) Excepté l'Autriche, la Slovaquie, la Hongrie et la Turquie.

se caractérise également par la nécessité de disposer d'un réseau étendu d'agences de location afin de couvrir l'ensemble de la clientèle visée. En outre, pour chacun des acteurs, mêmes s'ils ont une stratégie au niveau régional, continental ou mondial, opérer sur le marché européen implique de (i) veiller à se conformer aux exigences légales et réglementaires spécifiques à chacun des pays, sachant que ces dernières peuvent être amenées à évoluer et (ii) s'adapter aux multiples spécificités régionales des habitudes des consommateurs. Les nombreuses complexités opérationnelles précédemment citées représentent donc un défi pour des acteurs qui souhaiteraient s'implanter ou étendre leur présence en Europe.

Le marché européen est relativement fragmenté en comparaison du marché américain. En effet, les cinq premiers acteurs du marché en Europe représentaient environ 77 % des parts de marché dans les Filiales Pays en 2016, tandis que les trois premiers acteurs du marché américain représentaient environ 95 % des parts de marché aux États-Unis en 2014 (source : AutoRentalNews). Cette différence provient notamment de la présence dans plusieurs pays européens d'acteurs locaux qui disposent de parts de marché relativement importantes. Dans chacun des pays européens où il opère, le Groupe fait face à deux concurrents principaux, Avis Budget Group et Hertz. À ces deux acteurs, s'ajoutent d'autres sociétés et marques qui disposent d'une part de marché et d'une présence importante dans certains pays, notamment Sixt en Allemagne et Enterprise au Royaume-Uni. Les parts de marché des principaux acteurs du secteur de la location de véhicules dans les Filiales Pays en Europe où

est présent Europcar étaient d'environ 25 % pour Europcar, 17 % pour Avis, 14 % pour Hertz, 12 % pour Sixt et 10 % pour Enterprise en 2016 (source : Euromonitor 2016).

Le marché dans le reste du monde

En 2016, l'Amérique du Nord représentait un marché estimé à 27,2 milliards d'euros. L'Asie-Pacifique était estimée à 11,0 milliards d'euros, suivie de l'Afrique et de l'Amérique du Sud dont les marchés sont respectivement estimés à 2,6 milliards d'euros et 2,9 milliards d'euros (source : Euromonitor 2016).

Sur le marché nord-américain, le Groupe a conclu des accords de coopération commerciale avec un certain nombre de partenaires afin de bénéficier de synergies commerciales et de proposer des services dans 133 pays et territoires (nombre de pays et territoires dans lequel le Groupe est présent à fin 2017). Le Groupe est également présent en Asie-Pacifique (notamment dans ses deux Filiales Pays, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, qui représentaient ensemble un marché estimé à 1,3 milliard d'euros en valeur en 2016 et au travers d'un accord de coopération commerciale au Japon) et en Amérique du Sud. En outre, le Groupe opère au Moyen-Orient et en Afrique à travers un réseau important de franchises, des partenariats et des accords de représentation commerciale de vente. Le Groupe a conclu, en janvier 2017, un partenariat avec le groupe chinois Shouqi, lui permettant d'être présent sur le marché chinois et de profiter de synergies commerciales.

1.3.2 Facteurs de croissance et tendances générales du marché

Conditions macroéconomiques et demande de location de véhicules

La demande de location de véhicules est liée aux conditions macroéconomiques des pays dans lesquels le Groupe opère. La demande est en particulier corrélée à l'évolution du Produit Intérieur Brut (PIB) et des flux entrants de voyageurs internationaux liés notamment au niveau de trafic aérien et ferroviaire.

La diversité des segments de clientèle contribue à atténuer la sensibilité de l'activité de la location de véhicules à l'environnement économique. La demande sur le segment « affaires » est généralement liée au contexte macroéconomique, avec des différences notables entre les pays. Elle est particulièrement influencée par l'évolution du PIB sur les marchés clés, le climat général des affaires et les dépenses provenant des déplacements professionnels. Sur le segment « loisirs », y compris la location de véhicules dans les aéroports, la demande est particulièrement influencée par l'évolution des flux entrants de voyageurs internationaux, et est ainsi fortement corrélée à l'activité des compagnies aériennes.

Nouvelles solutions de mobilité

Le secteur d'activité de la location de véhicules connaît des évolutions structurelles liées aux avancées technologiques et à l'évolution des préférences et des comportements des consommateurs qui en résultent. Les avancées technologiques ont conduit les acteurs du marché des solutions de mobilité à développer de nouveaux produits et services innovants pour répondre aux besoins en constante évolution de leurs clients. La demande des consommateurs se déplace vers des solutions de mobilité plus flexibles et économiques avec un impact moindre sur l'environnement, notamment pour résoudre les difficultés liées à l'augmentation de la circulation et s'adapter aux politiques publiques relatives à l'utilisation des véhicules dans les zones urbaines.

Ainsi, un changement dans le mode d'utilisation des véhicules par les usagers s'opère depuis quelques années : l'utilisation des véhicules suppose de moins en moins l'acquisition et la possession de ces derniers. Cette évolution est conjointe à la mise à disposition et à l'élargissement des différents services traditionnellement proposés par les sociétés qui concentrent l'ensemble de leurs activités sur le marché de

la mobilité telles que les sociétés de location de véhicules et les sociétés proposant des services d'autopartage et de covoiturage, ainsi que les plateformes (à l'image du Groupe Europcar et d'Ubeeqo). Plus largement, ce marché des nouvelles solutions de mobilité inclut également un ensemble d'acteurs dont les activités ou les services sont connexes et complémentaires (tels que les sociétés d'assurance, les sociétés de *leasing* de véhicules, les opérateurs de parking, les constructeurs automobiles, les tour-opérateurs, les agences de voyage, les sociétés proposant des solutions de micromobilité, télématiques ou de stockage de données qui développent des applications mobiles nouvelles).

L'offre de nouvelles solutions de mobilité se développe notamment dans les domaines suivants :

- l'autopartage, initialement basé sur les modèles « B2C » (mise en relation des entreprises directement avec les consommateurs) et « P2P » (*Peer to Peer*, mise en relation de particuliers entre eux), et qui fonctionne désormais aussi en « B2B » avec l'autopartage en entreprise, sur la base d'un trajet en aller simple ou en aller-retour ;
- les solutions intermodales mettant à disposition une plateforme numérique agrégeant différents moyens de transport (transports publics, véhicules de location, taxis, autres solutions de mobilité) afin de proposer le meilleur itinéraire possible aux clients pour un trajet donné ;
- les solutions de service de transport avec chauffeur permettant d'effectuer un trajet dans un véhicule conduit par un professionnel ou un chauffeur privé et les solutions de covoiturage offrant la possibilité aux clients abonnés d'effectuer un trajet dans un véhicule conduit par un particulier.

Les nouveaux acteurs du marché des solutions de mobilité et les sociétés de location de véhicules ont ainsi pour point commun de profiter de la baisse du nombre de propriétaires de véhicules dans les capitales et autres grandes villes européennes, mais visent pour le moment des besoins complémentaires des usagers en termes de durée de location notamment, les sociétés de location de véhicules visant davantage des locations de plus longue durée que les autres acteurs. Cependant, le Groupe considère que les sociétés de location de véhicules sont bien positionnées pour saisir les opportunités de croissance du marché des nouvelles solutions de mobilité. Ces sociétés pourraient notamment capitaliser sur des avantages concurrentiels clés tels que la reconnaissance de leurs marques, la diversité de leur clientèle, l'importance de leur flotte de véhicules et leur expertise dans la gestion de cette dernière, la densité de leur réseau et leur expérience du secteur.

Le développement du segment de marché *low cost*

À l'instar d'autres secteurs économiques, le marché Européen de la location de véhicules a connu ces dernières années un développement des offres à bas coûts (*low cost*) afin de répondre à une demande accrue pour des services plus économiques. Le segment de marché *low cost* peut être défini comme l'ensemble des offres de location à bas prix comprenant une quantité réduite de services et mettant à disposition des véhicules généralement moins récents et avec une sélection de catégories, de marques et de modèles plus limitée. Le segment *Low Cost* est l'un des plus dynamiques en Europe, avec une taille d'environ 1,4 milliard d'euros dans les Filiales Pays en Europe en 2015 (source : estimation BCG de la taille du marché du *Low Cost* en 2015 ⁽¹⁾), et il affiche un taux de croissance annuel historique de 12 %. Cette croissance devrait se poursuivre sur un rythme similaire dans le futur, en particulier sur des destinations loisirs en France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Portugal, Grèce et Turquie.

Ce segment est principalement couvert par un certain nombre d'acteurs indépendants avec un *business* modèle et une stratégie de marque spécifiques à ce segment de marché (flotte de véhicules moins modernes, offre de services plus limitée, coûts réduits). Toutefois, le segment *low cost* se caractérise par une présence accrue des principaux acteurs du secteur de la location de véhicules au travers d'une stratégie fondée sur le développement d'une offre de services différenciée sous une autre marque clairement identifiée comme *low cost*.

Le Groupe était présent jusqu'en 2017 sur le segment *Low Cost* à travers sa marque InterRent®. Suite aux acquisitions effectuées en 2017, le Groupe a décidé au cours du 1^{er} trimestre 2018 de réorganiser sa *Business Unit Low Cost* : elle sera désormais dirigée par Juan-Carlos Azcona, ancien Président Directeur Général Goldcar, et réunira les marques InterRent® et Goldcar®. L'association de ces deux marques devrait permettre au Groupe de construire une large plateforme et de bénéficier d'un effet d'échelle significatif au sein du segment *Low Cost*. Cette *Business Unit* devrait générer au moins 15 % du chiffre d'affaires total du Groupe dans un futur proche. Afin de bénéficier pleinement de l'agilité de la structure organisationnelle de Goldcar (processus simplifiés, systèmes informatiques solides, flexibles et évolutifs), la marque InterRent® sera désormais opérée par Goldcar en Espagne, France, Italie, Portugal et au Royaume-Uni. S'agissant du positionnement de la marque Goldcar au sein de la BU *Low Cost*, se reporter à la Section 1.6.2 « Les marques du Groupe Europcar et leurs offres de services » pour davantage d'informations.

(1) Sur la base du chiffre d'affaires généré en 2015 par les marques *low cost* des principaux acteurs du marché de la location de véhicules et les acteurs indépendants locaux qui communiquent sur un positionnement et un chiffre d'affaires *low cost*.

1.3.3 Informations par Filiale Pays ⁽¹⁾

Le marché de la location de véhicules dans les Filiales Pays a généré un chiffre d'affaires d'environ 11,8 milliards d'euros en 2016 dans les 12 principales Filiales Pays du Groupe ⁽¹⁾.

Le Groupe présente ci-après une analyse des marchés des pays où le Groupe opère *via* ses Filiales Pays. Les parts de marchés de chaque Filiale Pays sont calculées sur la base du chiffre d'affaires (hors redevances perçues des franchisés).

Allemagne

Le marché de la location de véhicules en Allemagne a généré un chiffre d'affaires total d'environ 2,3 milliards d'euros en 2016, (soit une croissance de 3,5 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le deuxième acteur sur ce marché avec une part de marché d'environ 27,8 % en 2016 (contre 28,1 % en 2015 et 28,4 % en 2014). Les principaux concurrents du Groupe sont Sixt, Avis Budget, Hertz et Enterprise avec des parts de marché respectives d'environ 33 %, 13 %, 9 % et 5 % en 2016, contre environ 33 %, 13 %, 9 % et 5 % en 2015.

Belgique

Le marché de la location de véhicules en Belgique a généré un chiffre d'affaires total d'environ 0,3 milliard d'euros en 2016 (soit une perte de 9,7 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le leader sur ce marché avec une part de marché d'environ 28,9 % en 2016 (contre 26,6 % en 2015 et 26,4 % en 2014). Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget, Hertz et Enterprise avec des parts de marché respectives d'environ 19 %, 11 % et 11 % en 2016 contre 19 %, 11 % et 11 % en 2015.

Espagne

Le marché de la location de véhicules en Espagne a généré un chiffre d'affaires total d'environ 1,5 milliard d'euros en 2016 (en hausse de 4,6 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le leader sur ce marché avec une part de marché d'environ 30,7 % en 2016 en incluant Goldcar (contre 29,4 % en 2015 et 28,5 % en 2014 pour l'ensemble Europcar + Goldcar). Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget, Hertz, Enterprise, et Sixt avec des parts de marché respectives d'environ 17 %, 13 %, 11 % et 7 % en 2016 contre 17 %, 13 %, 11 % et 6 % en 2015.

France

Le marché de la location de véhicules en France a généré un chiffre d'affaires total d'environ 2,7 milliards d'euros en 2016 (soit une perte de 0,8 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le leader sur ce marché avec une part de marché d'environ 22,9 % en 2016 contre 22,7 % en 2015 et 22 % en 2014. Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget, Hertz, Sixt et Ucar avec des parts de marché respectives d'environ 14 %, 14 %, 7 % et 3 % contre environ 13 %, 14 %, 6 % et 4 % en 2015.

Italie

Le marché de la location de véhicules en Italie a généré un chiffre d'affaires total d'environ 1,2 milliard d'euros en 2016 (soit une augmentation de 3,4 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le troisième acteur sur ce marché avec une part de marché d'environ 21 % en 2016 contre 19,7 % en 2015 et 18,9 % en 2014. Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget (acquisition de Maggiore en 2015), Hertz et Sixt avec des parts de marché respectives d'environ 36 %, 22 %, 6 % contre environ 35 %, 22 %, 6 % en 2015.

Portugal

Le marché de la location de véhicules au Portugal a généré un chiffre d'affaires total d'environ 0,4 milliard d'euros en 2016 (en hausse de 3,3 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le leader sur ce marché avec une part de marché d'environ 41,4 %, Goldcar compris, en 2016 (contre 39,6 % en 2015 et 38,3 % en 2014 pour l'ensemble Europcar et Goldcar). Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget, Hertz et Choice Car avec des parts de marché respectives d'environ 19 %, 12 % et 9 % contre environ 19 %, 12 % et 9 % en 2015.

Royaume-Uni

Le marché de la location de véhicules au Royaume-Uni a généré un chiffre d'affaires total d'environ 1,6 milliard d'euros en 2016 (en hausse de 0,9 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le deuxième acteur sur ce marché avec une part de marché d'environ 30,5 % en 2016 (stable par rapport à 2015 contre 30,0 % en 2014). Les principaux concurrents du Groupe sont Enterprise, Hertz, Avis Budget et Sixt avec des parts de marché respectives d'environ 32 %, 14 %, 11 % et 7 % en 2016 contre environ 30 %, 14 %, 11 % et 7 % en 2015.

(1) Source : Euromonitor Study – août 2017. Hors Autriche

Irlande

Le marché de la location de véhicules en Irlande a généré un chiffre d'affaires total d'environ 0,3 milliard d'euros en 2016 (en hausse de 3,1 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le troisième acteur sur ce marché avec une part de marché d'environ 15,3 % en 2016. Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget, Hertz, Enterprise et Sixt, avec des parts de marché respectives d'environ 29 %, 21 %, 14 % et 2 % en 2016.

Danemark

Le marché de la location de véhicules au Danemark a généré un chiffre d'affaires total d'environ 0,2 milliard d'euros en 2016 (soit une hausse de 1,1 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le leader sur ce marché avec une part de marché d'environ 26,3 % en 2016. Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget, Sixt et Hertz avec des parts de marché respectives d'environ 15 %, 11 % et 6 % en 2016.

Autriche

Le marché de la location de véhicules en Autriche a généré un chiffre d'affaires total d'environ 0,1 milliard d'euros en 2016, stable par rapport à 2015.

Australie

Le marché de la location de véhicules en Australie a généré un chiffre d'affaires total d'environ 1 milliard d'euros (en hausse de 1,7 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le troisième acteur sur ce marché avec une part de marché d'environ 11,1 % en 2016 contre 11 % en 2015 et identique à 2014. Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget et Hertz avec des parts de marché respectives d'environ 34 % et 26 % en 2016 contre environ 33 % et 27 % en 2015.

Nouvelle-Zélande

Le marché de la location de véhicules en Nouvelle-Zélande a généré un chiffre d'affaires total d'environ 0,3 milliard d'euros (en croissance de 3,2 % par rapport à 2015).

Le Groupe est le quatrième acteur sur ce marché avec une part de marché d'environ 7,4 % en 2016 contre 7,3 % en 2015 et 6,7 % en 2014. Les principaux concurrents du Groupe sont Avis Budget, Hertz et Tourism Holdings avec des parts de marché respectives d'environ 43 %, 21 % et 11 % en 2016 contre 43 %, 23 % et 12 % en 2015.

Autres pays acquis récemment

Suite à l'acquisition de Buchbinder, de Goldcar et du franchisé luxembourgeois d'Europcar, le Groupe dispose désormais de filiales dans 18 pays en 2017, à savoir les 12 pays mentionnés ci-dessus, plus le Luxembourg, la Grèce, la Turquie, la Croatie, la Hongrie et la Slovaquie.

1.3.4 Informations par Business Unit

En 2016, le Groupe a décidé d'adopter une nouvelle organisation en *Business Units*, qui est mise en œuvre depuis janvier 2017. Ces 5 *Business Units* sont *Cars*, *Low cost*, *Vans & Trucks*, *International Coverage & New Mobility*.

Le Groupe présente ci-après une analyse de ces *Business Units*.

Cars

Le marché de la location de voitures dans les 11 principales Filiales Pays ⁽¹⁾ du Groupe est estimé à environ 11,8 milliards d'euros (Source Euromonitor). Le Groupe est le leader européen sur ce segment avec une part de marché d'environ 23 % (Source : Euromonitor).

Vans & Trucks

Le marché de la location de *Vans & Trucks* dans les Filiales Pays du Groupe est estimé à environ 2,4 milliards d'euros ⁽²⁾. Avec un chiffre d'affaires 2017 d'environ 267 millions d'euros, le Groupe détient une part de marché sur ce segment d'environ 11 %.

Low cost

Le marché de la location de voitures *low cost* dans les Filiales Pays du Groupe est estimé à environ 1,4 milliard d'euros ⁽³⁾. Avec un chiffre d'affaires en 2017 d'environ 131 millions d'euros, le Groupe détient une part de marché sur ce segment d'environ 9 %.

(1) Excepté les Filiales pays suivantes : Autriche, Hongrie, Luxembourg, Slovaquie, Croatie, Grèce et Turquie.

(2) Source : rapport Mc Kinsey 2015.

(3) Source : rapport BCG 2015. Sur la base du chiffre d'affaires généré en 2015 par les marques *low cost* des principaux acteurs du marché de la location de véhicules et les acteurs indépendants locaux qui communiquent sur un positionnement et un chiffre d'affaires *low cost*. Hors Australie, Nouvelle-Zélande et Filiales Pays acquises en 2016 et 2017.

New Mobility

Le marché des solutions de nouvelles mobilités est en plein essor essentiellement en milieu urbain dans la plupart des Filiales Pays. À ce stade, il est difficile pour le Groupe d'obtenir des estimations sur la taille actuelle de ce marché ainsi que sur son potentiel de croissance future. En 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 25 millions d'euros dans ce segment de marché.

International Coverage

Cette BU regroupe l'ensemble des activités du Groupe hors de ses 18 Filiales Pays. Le marché est estimé à environ 47,4 milliards d'euros (Source : Euromonitor 2016). En 2017, le Groupe a perçu environ 51,3 millions d'euros de commissions en provenance de ses franchisés ainsi que de ses partenaires commerciaux correspondant au chiffre d'affaires de la BU *International Coverage*.

Se référer à la Section 1.6.1 « *Aperçu des activités* » et à la Section 5.1.5 « *Autres organes de direction* » du présent Document de Référence pour plus d'informations sur la direction du Groupe et des Filiales Pays dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe en cinq *Business Units*.

1.4 STRATÉGIE

1.4.1 La vision et l'ambition du Groupe

Le Groupe Europcar est le leader européen de la location de véhicules. Il dispose d'une empreinte mondiale au travers de son réseau de franchises et de partenariats et s'impose comme un acteur majeur sur les marchés de la mobilité. Le Groupe opère sur un marché en croissance, soutenu par les tendances structurelles du secteur de la location de véhicules et des solutions de mobilité. Sa position établie de leader sur le marché de la location de véhicules en Europe et sa capacité d'innovation lui confèrent un avantage concurrentiel dans un environnement en constante mutation et soutiennent la vision et l'ambition du Groupe de devenir un leader mondial des solutions de mobilité délivrant une forte valeur ajoutée.

Le Groupe Europcar entend renforcer ce leadership sur l'ensemble de ses pays d'implantation et développer sa présence tant sur le marché de la location de véhicules que sur celui des nouvelles solutions de mobilité en mettant l'accent sur la croissance de sa base clients, l'amélioration de la qualité de ses services et l'extension de son portefeuille de solutions. Les besoins des clients en constante évolution offrent notamment à Europcar des opportunités de développement de nouvelles solutions de mobilité et de concrétisation de sa mission de devenir une alternative attractive à la possession de voitures individuelles par les clients.

1.4.2 La stratégie du Groupe

Afin d'atteindre cette ambition, le Groupe a défini une stratégie claire, *Enhance & Expand*, qui a pour objectif de consolider la position de numéro 1 du Groupe en Europe, tout en développant le Groupe au-delà du modèle actuel, tant à l'international que *via* le développement de nouveaux services et l'optimisation du réseau.

1.4.2.1 La stratégie *Enhance & Expand*

La stratégie du Groupe Europcar s'articule autour de deux axes :

- Consolider sa position de numéro 1 en Europe au travers de quatre grands piliers :
 - Renforcer son approche *client* pour améliorer ses offres de services : le Groupe Europcar poursuit une stratégie focalisée sur les besoins actuels et à venir de ses clients. Le lancement de plusieurs programmes stratégiques comme Click&Go et NPS 110, porteurs d'objectifs ambitieux, traduisent cette volonté (pour en savoir

plus sur ces programmes, se référer à la Section 1.5.5 « *Digitalisation et focus sur l'expérience client* » ;

- Développer la présence du Groupe sur les segments *Low cost* et *Vans & Trucks* : la mise en place d'une nouvelle organisation par *Business Unit* depuis le 1^{er} janvier 2017 (se référer à la section 1.6.1 « *Aperçu des activités* » pour plus d'informations sur les *Business Units*) a permis au Groupe de déployer son savoir-faire et de tirer parti de ses actifs. En effet, la nouvelle organisation prend en compte les caractéristiques propres de chaque *Business Unit* afin d'accélérer la création de valeur et d'atteindre son objectif : devenir le leader sur chacun de ces deux segments. Les acquisitions de Buchbinder et de Goldcar en 2017 constituent les principaux leviers permettant d'atteindre cet objectif ;
- Poursuivre l'excellence opérationnelle : au travers notamment de programmes de transformation pour une croissance du Groupe pérenne et rentable. Le Groupe continuera à améliorer son efficacité à tous les niveaux de l'organisation ;

- Accroître sa présence : la marge de manœuvre financière dont bénéficie dorénavant le Groupe lui permet d'envisager des opérations de croissance externe visant à acquérir des bases de clients ou à accélérer le « go to market » de certaines initiatives sur le marché fragmenté de la location de véhicules ;
- Se développer au-delà du modèle actuel de la Société *via* trois principaux leviers :
 - Accélérer le déploiement à l'international de l'ensemble des services fournis par le Groupe Europcar. Le Groupe s'appuie sur son réseau de franchisés, de partenaires et de représentants commerciaux pour continuer à se renforcer et à s'étendre à l'international. De plus, le Groupe entend renforcer sa présence là où les opportunités se présentent. Le développement de partenariats va dans le sens de cette politique de réponse aux besoins des clients ;
 - Investir dans les nouveaux services dédiés à la mobilité et explorer des modèles adjacents. Le Groupe Europcar souhaite créer un écosystème de services de mobilité qui vient compléter l'offre de location de véhicules. Le Groupe entend notamment capitaliser sur des avantages concurrentiels clés tels que la diversité de sa clientèle, la taille de sa flotte de véhicules et son expertise dans la gestion de cette dernière et la densité de son réseau pour saisir les opportunités issues des nouvelles tendances de mobilité afin de mieux répondre aux besoins des clients ;
 - Tirer parti de son réseau. Le réseau du Groupe, organisé au travers de ses agences et de ses centres de *back office*, est un actif important qui lui permet de fonctionner de manière efficace à grande échelle. Le Groupe Europcar considère que son réseau fait toute la différence au sein d'un nouvel écosystème de mobilité. Par conséquent, le Groupe prévoit de continuer à optimiser son réseau de manière dynamique et à le développer en tant que service en exploitant son savoir-faire.

1.4.2.2 L'engagement du Groupe en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise

Europcar a défini une feuille de route ambitieuse et des engagements forts pour accompagner la transformation RSE du Groupe. Dans le cadre de sa stratégie *Commit Together!*, le Groupe a défini quatre priorités RSE :

- Promouvoir la mobilité pour tous : Europcar aspire à devenir un acteur majeur du développement durable en établissant une relation de confiance avec ses clients et en leur proposant des produits innovants, adaptés et transparents ;
- Agir en employeur responsable : Europcar souhaite être un employeur responsable en favorisant la diversité et le développement de ses collaborateurs, facteurs essentiels de réussite et de croissance du Groupe, ainsi qu'en développant une marque employeur solide ;
- Lutter contre le changement climatique : Europcar entend améliorer son empreinte environnementale et participer à la lutte contre le changement climatique à travers un système de gestion dynamique de l'environnement ;
- Créer de la valeur partagée : Europcar promeut l'éthique des affaires avec la mise en place d'une politique d'achats responsables et en conduisant ses activités avec intégrité.

Afin de respecter cet engagement, le Groupe a mis en œuvre une structure de gouvernance, composée d'un Comité RSE stratégique et d'un Comité RSE opérationnel. Le Groupe a par ailleurs communiqué cette année sa nouvelle identité RSE, « *Commit Together!* » dans le but de réaffirmer sa stratégie.

Pour plus d'information sur l'engagement du Groupe en matière de RSE, se référer au chapitre 4 du présent Document de Référence.

1.4.3 La feuille de route du Groupe jusqu'en 2020

1.4.3.1 Un plan d'actions détaillé

Afin d'atteindre son ambition de devenir un leader mondial des solutions de mobilité, le Groupe a défini une feuille de route détaillée jusqu'en 2020, qui s'articule autour de six principaux axes.

Le premier consiste à repositionner le Groupe au travers d'une nouvelle architecture de marques. Suite à l'acquisition de Buchbinder et de Goldcar en 2017, le portefeuille de marques du Groupe a augmenté de manière significative, et un repositionnement des marques est en cours (se référer à la Section 1.5.3.3 « *Un solide portefeuille de marques* », pour plus d'informations).

Le deuxième consiste à adopter à grande échelle les nouveaux *business* modèles axés sur la mobilité grâce au Lab, le moteur du Groupe en matière de développement de

nouveaux concepts (se référer à la Section 1.7 « *Europcar Innovation Lab* », pour en savoir plus), et au travers de la *Business Unit New Mobility*, portée par les opportunités sur les marchés du *ride-hailing*, de l'autopartage et des véhicules connectés. Se référer à la Section 1.6.3 « *Solutions de mobilité* » pour en savoir plus.

Le troisième consiste à intégrer des *business* modèles complémentaires, notamment grâce aux synergies et à la création de valeur attendues des acquisitions réalisées en 2017 (partage des meilleures pratiques, synergies d'achat et de financement, maintenance et réparation).

Le quatrième consiste à faire évoluer le Groupe pour renforcer la satisfaction des clients. Les programmes NPS 110 et Click & Go, décrits à la Section 1.5.5 « *Digitalisation et focus sur l'expérience client* », sont des exemples d'initiatives lancées par le Groupe pour atteindre cet objectif.

Le cinquième consiste en la digitalisation du Groupe.

Enfin, le sixième consiste à améliorer le modèle actuel du Groupe en accélérant le « go-to-market », à la fois par de la croissance organique et au travers d'acquisitions.

1.4.3.2 Objectifs financiers

La feuille de route présentée à la Section 1.4.3.1 « *Un plan d'actions détaillé* » a pour vocation de contribuer à atteindre les objectifs 2020 annoncés par le Groupe lors de la journée Investisseurs d'octobre 2016 et confirmés à la journée Investisseurs de janvier 2018. Ces objectifs couvrent la période 2016-2020 et s'articulent autour de deux principaux objectifs :

- Atteindre un chiffre d'affaires d'au moins 3 milliards d'euros en 2020 grâce à un cumul de croissance organique du chiffre d'affaires* (augmentation de 300 à 500 millions d'euros du chiffre d'affaires au cours de la période 2016-2020, répartie entre les 5 *Business Units*) et de croissance externe (augmentation d'au moins 500 millions d'euros du chiffre d'affaires au cours de la période) ;
- Atteindre une marge de Corporate EBITDA ajusté* d'au moins 14 % (hors *Business Unit New Mobility*) au travers de solides opportunités de levier opérationnel :
 - la maîtrise des coûts : (i) stabilisation de la marge sur frais variables⁽¹⁾ grâce à un meilleur contrôle des coûts commerciaux et d'une stratégie commerciale plus efficace, (ii) amélioration de l'efficacité opérationnelle de tous les indicateurs (par exemple les coûts afférents à

la flotte et au réseau, le taux d'utilisation et la qualité de service) et (iii) maintien des coûts fixes stables en élargissant la portée des centres de services partagés,

- l'amélioration de la marge grâce aux opérations de croissance externe, notamment grâce aux synergies nées de ces opérations.

Par ailleurs, le Groupe accélérera sa croissance au travers d'acquisitions ciblées visant principalement les franchisés et les acteurs du segment *Vans & Trucks* (pour un investissement maximum de 150 millions d'euros d'ici fin 2018), d'une enveloppe de 150 à 250 millions d'euros dédiée aux dépenses d'investissements et aux investissements dans le *Business Unit New Mobility* (sur la période 2018-2020) et d'un investissement annuel moyen de 50 millions d'euros en dépenses d'investissement hors flotte au cours des trois prochaines années.

Le Groupe confirme qu'il est en mesure de délivrer des synergies de coûts récurrentes d'au moins 30 millions d'euros par an de Goldcar et d'au moins 10 millions d'euros de Buchbinder d'ici la fin de 2020, dont au moins 75 % devraient être complétées d'ici la fin de 2019 dans les deux cas. Il entend également cibler un taux de conversion des flux de trésorerie corporate disponibles supérieur à 50 % et un levier d'endettement corporate inférieur à 3x.

Enfin, le Groupe devrait être en mesure de continuer à délivrer une politique de dividende élevé à ses actionnaires avec un ratio de distribution de dividendes* supérieur à 30 % et, le cas échéant, des rachats d'actions ciblés financés par excédent de trésorerie.

1.5 ATOUTS CONCURRENTIELS ET ÉLÉMENTS CLÉS AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

1.5.1 Croissance du marché soutenue par des tendances structurelles du secteur de la location de véhicules et des solutions de mobilité

La croissance du marché de la location de véhicules dans les Filiales Pays du Groupe devrait continuer à progresser à court et à moyen terme en raison de plusieurs facteurs structurels : l'augmentation du Produit Intérieur Brut (PIB), l'augmentation du nombre de voyages de loisirs et du trafic aérien et les nouveaux usages en matière de mobilité. Le marché de la location de véhicules en valeur dans les Filiales Pays du Groupe en Europe devrait continuer d'augmenter d'environ 2,7 % par an au cours des cinq prochaines années (source : estimation BCG pour 2016-2022 sur les 28 marchés de l'Union européenne).

En outre, le Groupe estime que l'évolution de la perception de la propriété d'un véhicule devrait également favoriser la

croissance du marché de la location de véhicules. Cette évolution résulte notamment de l'augmentation des coûts liés à la possession des véhicules et des politiques publiques restrictives relatives à l'utilisation des véhicules dans les zones urbaines.

Ces dynamiques de marché contribuent à l'augmentation du nombre potentiel d'utilisateurs de services de location de véhicules et à l'évolution du marché vers les solutions de mobilité et autres services innovants. Cela devrait offrir au Groupe de nouvelles opportunités d'accroître son chiffre d'affaires, notamment en raison de la densité urbaine en Europe.

(1) La marge sur frais variables est définie comme étant la marge après frais liés aux revenus, frais liés à la location, frais d'assurance, frais liés à la flotte, frais du réseau et frais commerciaux et marketing.

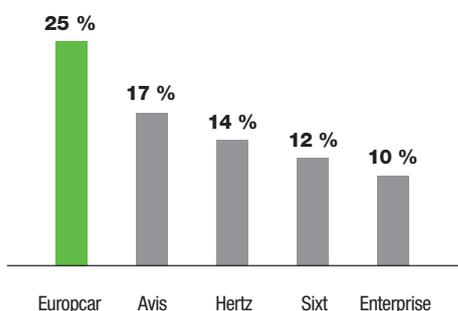
1.5.2 Position établie de leader et capacité d'innovation

Avec plus de 65 années d'expérience, Europcar est un acteur mondial et l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. Le Groupe dispose d'un vaste réseau international lui permettant d'offrir des services adaptés aux divers besoins de mobilité des clients et s'appuie sur une gestion performante des revenus et de la flotte de véhicules. Le Groupe compte sur ces atouts pour déployer des solutions et services innovants afin de mieux répondre à l'évolution de la demande en mobilité des clients.

Le Groupe était en 2016 le leader européen de la location de véhicules. En particulier, il est numéro un en France, Belgique, Espagne et Portugal, numéro deux en Allemagne et au Royaume-Uni, et numéro trois en Italie et en Irlande (source : Euromonitor). Le positionnement concurrentiel du Groupe dans les pays franchisés en Europe en 2016 est également de très bon niveau.

Le graphique ci-dessous présente les parts de marché du Groupe et les parts de marché de ses principaux concurrents dans les Filiales Pays en Europe en 2016 :

PARTS DE MARCHÉ D'EUROPCAR DANS LES FILIALES PAYS (1) EN EUROPE EN 2016



Source : Euromonitor.

Le Groupe estime que sa position de leader en Europe est durable, notamment en raison de l'étendue de ses activités (flotte moyenne de location* de 248 547 véhicules dans ses Filiales Pays en 2017), de la qualité de son réseau, de sa stratégie de marques (dont les principales sont Europcar®, Goldcar®, InterRent®, et Ubeego®) et de sa capacité à gérer des systèmes opérationnels et des structures de financement complexes avec flexibilité et efficacité. Ainsi, entre 2015 et 2016, la part de marché du Groupe dans les Filiales Pays en Europe a légèrement augmenté de 24,4 % à 24,7 % (source : Euromonitor 2016). Le marché de la location de véhicules en Europe est l'un des plus difficiles d'accès en raison de la multiplicité des pays et de leur diversité, des contraintes réglementaires et des habitudes de consommation dans

chaque région. Le Groupe estime que sa forte présence au niveau local et son expertise métier lui permettent de répondre efficacement à la nature complexe et très diversifiée de ses marchés.

En outre, le fort ancrage du Groupe dans différents pays en Europe lui permet de suivre et d'anticiper l'évolution des tendances de la demande et du marché et donc de mieux gérer le volume de sa flotte. Le Groupe consolide également son réseau lors de rachats de franchisés (acquisition par exemple du franchisé danois du Groupe en 2017).

Le Groupe est présent à l'échelle mondiale, avec environ 3 680 agences de location (y compris franchisés) dans 133 pays et territoires à fin 2017 et de nombreux partenariats et accords de représentation commerciale. Les franchises permettent au Groupe d'étendre son réseau et sont une source de croissance à forte valeur ajoutée avec un risque limité, tandis que les partenariats et les alliances permettent au Groupe une présence additionnelle sur d'autres marchés en croissance.

La stratégie du Groupe consistant à développer des partenariats avec des représentants commerciaux (environ 34 accords de représentation fin 2017 contre 32 accords fin 2016) et des partenariats avec des compagnies aériennes et intermédiaires de voyages importants, lui offre une présence stratégique permettant de capter les flux de voyageurs. Le Groupe s'appuie en complément de ses franchisés sur des partenaires, notamment aux États-Unis, au Canada et au Japon, ainsi que sur des accords de représentation commerciale. Aux États-Unis, le Groupe a conclu un partenariat avec Advantage Opco (« Advantage ») par lequel le Groupe peut servir ses clients aux États-Unis sous sa marque Europcar® via le réseau Advantage, et Advantage peut servir ses clients sous sa propre marque Advantage-Rent-A-Car®, via le réseau Europcar, dans les régions où le Groupe opère. Ce partenariat lui permet d'étendre son propre réseau et d'améliorer ses services auprès de ses clients aux États-Unis. Le Groupe a également conclu en février 2015 un contrat avec un représentant général de vente aux États-Unis (« Discover the World ») qui améliore les flux sortants de clients des États-Unis vers les Filiales Pays. Par ailleurs, afin de développer ses activités en Chine, le Groupe a conclu un accord de représentation commerciale de deux ans (entré en vigueur le 21 avril 2014), renouvelé en 2016 pour deux autres années, avec une agence de voyage chinoise en ligne, qui, aux termes des conditions générales de cet accord, a été désignée comme représentant non exclusif autorisé à promouvoir et proposer les services de location de véhicules d'Europcar. Cet accord permet au Groupe de favoriser les flux sortants de clients de Chine vers les Filiales Pays.

(1) Périmètre : les 9 principales Filiales Pays européennes (excluant Autriche, Croatie, Slovaquie, Grèce, Turquie, Hongrie et Luxembourg).

Le réseau du Groupe, en particulier dans ses Filiales Pays, s'appuie sur son système GreenWay®, qui constitue une plateforme de réservation puissante et efficace et un outil de gestion de la flotte et des revenus du Groupe. Le réseau du Groupe s'appuie également, sur le plan commercial, sur l'utilisation de modèles de prévision qui aident à déterminer les prix en optimisant également la distribution, la planification et l'allocation de la flotte ainsi que le rendement des véhicules en fonction de la demande.

Le Groupe dispose d'une base de clientèle diversifiée d'environ 5,7 millions de conducteurs en 2017 à laquelle il a accès à travers une grande variété de canaux de distribution.

L'efficacité de la gestion de la flotte du Groupe repose sur des actions centralisées au niveau du Groupe et des initiatives locales, ainsi que des partenariats solides et de longue date avec des constructeurs automobiles. En outre, le Groupe gère sa flotte de façon pragmatique en proposant son offre à des clients tant au niveau régional que local, en maintenant une flexibilité sur ses engagements de volumes à court et moyen termes et en optimisant les périodes de détention des véhicules pour répondre aux fluctuations de la demande, notamment saisonnières. Cette efficacité repose également sur des engagements de rachat de la part des constructeurs,

conférant au Groupe la souplesse nécessaire pour réagir à l'évolution de la demande.

Le Groupe s'appuie sur sa grande expérience et son savoir-faire dans le secteur de la location de véhicules pour innover, améliorer l'expérience client et saisir les opportunités issues des nouvelles tendances de mobilité. En outre, en réponse aux besoins spécifiques de mobilité de ses clients, le Groupe dispose d'un « Lab » afin de capitaliser sur les innovations technologiques développées en interne ou avec des partenaires extérieurs pour concevoir des produits et services innovants. Cela permet au Groupe de saisir toutes les opportunités sur un marché en plein essor. Le Groupe détient également 100 % de la société Ubeeqo (acquisition en 2017 par Europcar de l'intérêt minoritaire détenu par les fondateurs), une *start up* française spécialisée dans l'autopartage et pionnière dans les solutions de mobilité sur le marché B2B, et détient une participation majoritaire dans E-Car Club (depuis 2015), la première société d'autopartage, proposant une flotte de véhicules entièrement électriques au Royaume-Uni, avec paiement à l'utilisation. Préalablement à la cession de sa participation dans Car2go, Europcar était également partie prenante d'une *joint venture* avec Daimler.

1.5.3 Business modèle efficace et diversifié

Le Groupe dispose d'actifs clés qui sont les leviers et le socle de son *business* modèle et qui s'avèrent essentiels dans le cadre de son développement futur. Le Groupe bénéficie en effet :

- d'un réseau mondial dense avec une majorité d'agences implantées à proximité des lieux de vie et de travail des clients (se référer à la Section 1.6.6 « *Le réseau Europcar* ») ;
- d'une base clients importante et diversifiée, qui permet au Groupe de bénéficier d'une dépendance relativement faible à des secteurs ou industries spécifiques ;
- d'une flotte flexible et faiblement à risque, associée à de fortes compétences en logistique, maintenance et optimisation du taux d'utilisation de la flotte * ;
- d'un solide portefeuille de marques ;
- d'un système de gestion de la relation client efficace qui permet au Groupe de tirer parti des relations étroites établies avec les clients et qui se manifeste par une solide amélioration de la satisfaction client (telle que mesurée en 2017 par le Net Promoter Score *).

Cette grande diversité des sources d'approvisionnement de la flotte, des revenus et du financement, ainsi que l'expertise opérationnelle du Groupe et ses systèmes d'information et de gestion efficaces, lui permettent d'avoir un *business*

modèle orienté vers la limitation des risques et l'optimisation des revenus et des coûts. Europcar considère que les actifs, le savoir-faire et les compétences qui ont hissé la Société au rang de leader du secteur de la location de véhicules qu'elle occupe aujourd'hui lui permettront, à l'avenir, de capter les nouveaux marchés attractifs tout en maintenant son excellence opérationnelle et son leadership.

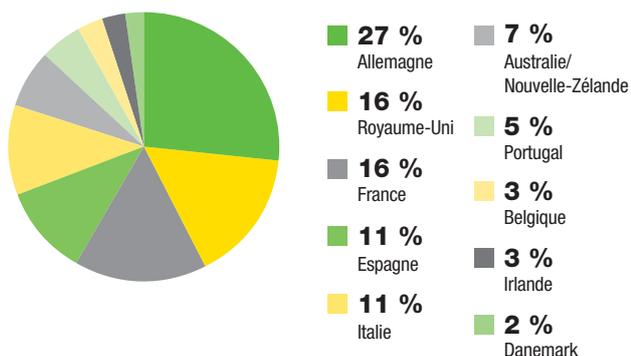
1.5.3.1 Une clientèle diversifiée

Le Groupe dispose d'un large éventail de clients répartis de façon équilibrée entre les clientèles affaires et loisirs (qui ont généré respectivement 43,6 % et 56,4 % du produit des activités de location en 2017). Cette diversité permet au Groupe de gérer le caractère saisonnier de l'activité tout au long de l'année (avec une demande plus élevée de la clientèle loisirs durant l'été et une demande relativement stable de la clientèle affaires sur l'année) et de la semaine (week-end pour la clientèle loisirs et semaine pour la clientèle affaires). Les contrats du Groupe avec de nombreuses grandes entreprises, ainsi que des petites et moyennes entreprises issues de secteurs multiples, contribuent à la stabilité du chiffre d'affaires des activités de location du Groupe, en particulier dans les périodes hors saisons touristiques et pendant les jours ouvrés de la semaine. L'activité loisirs du Groupe se caractérise par des locations de plus longue

durée qui génèrent un chiffre d'affaires plus important par jour de location que les locations affaires. Le Groupe répond également à la demande du segment loisirs à travers son portefeuille de partenariats avec des leaders reconnus du secteur touristique (compagnies aériennes européennes, tour-opérateurs et groupes hôteliers tels qu'EasyJet, Air Caraïbes, TUI, Accor et Aeroflot). Sur le segment loisirs, le Groupe bénéficie de la reconnaissance établie de sa marque principale Europcar® sur les marchés moyens et haut de gamme et déploie sa marque InterRent® sur le marché moyenne gamme.

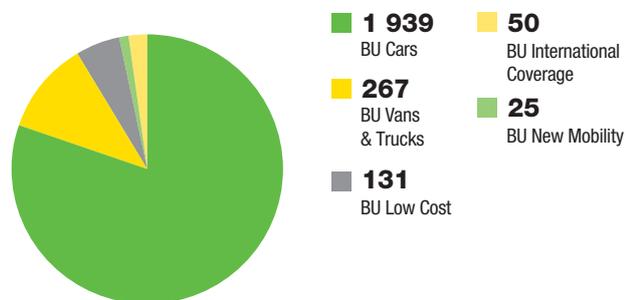
Le chiffre d'affaires du Groupe est également géographiquement diversifié. Le produit des activités de location du Groupe (hors les redevances perçues de ses franchisés) pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 est ventilé de la façon suivante entre les Filiales Pays :

RÉPARTITION DU PRODUIT DES ACTIVITÉS DE LOCATION DE VÉHICULES PAR FILIALE PAYS EN 2017



Le chiffre d'affaires total du Groupe par *Business Unit* pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 se présente comme suit :

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PAR BUSINESS UNIT EN 2017



Source : Société.

Les revenus du Groupe sont répartis de manière optimisée entre les agences dans les aéroports, où le flux de clients est relativement élevé, et les agences hors aéroports. En 2017, le réseau du Groupe comprenait 324 agences en aéroports,

exploitées directement par le Groupe ou exploitées par des agents. En 2017, ces agences représentaient 16 % des agences directement exploitées par le Groupe ou exploitées par des agents et 43 % du produit des activités de location du Groupe.

1.5.3.2 Une flotte optimisée et flexible

Le réseau étendu du Groupe s'appuie sur une flotte variée avec un financement flexible et qui bénéficie d'un des plus hauts pourcentages d'engagement de rachat du secteur. Environ 90 % des achats de véhicules destinés à approvisionner la flotte d'Europcar en 2017 étaient couverts par de tels engagements de rachat. Ce degré élevé d'engagements de rachat permet de limiter les risques en offrant une meilleure visibilité du coût de la flotte. Il augmente également la flexibilité de la flotte avec des engagements de rachat au bout de 5 à 8 mois de détention qui permettent au Groupe de gérer le caractère saisonnier inhérent à l'activité. L'approvisionnement de cette flotte est également diversifié en termes de constructeurs automobiles et de leurs différentes marques (se référer à la Section 1.6.7 « La flotte du Groupe » pour plus de précisions). Le Groupe peut périodiquement et selon les opportunités conclure des contrats cadres pluriannuels (généralement pour une durée de deux ans) avec certains constructeurs automobiles afin d'assurer la disponibilité de sa flotte. Le Groupe utilise, pour optimiser ses conditions financières, diverses sources de financements adossés à des actifs représentés par la flotte, notamment la titrisation, des financements par le marché (financement obligataire), des crédits renouvelables et des contrats de location simple.

1.5.3.3 Un solide portefeuille de marques

Suite aux acquisitions de sociétés réalisées en 2017 (se référer à la Section 1.2.2 « Événements marquants de l'exercice 2017 »), le Groupe est en cours de repositionnement de ses marques internationales selon l'architecture suivante :

- Europcar® en tant que marque premium du Groupe,
- InterRent® en tant que marque dédiée au segment moyenne gamme,
- Goldcar® en tant que seule marque *low cost* et
- différentes marques dédiées aux services de mobilité (Ubeeqo®, GoMore®, GoCar®, Bluemove®, Brunei®, etc.).

Par ailleurs, Buchbinder, marque reconnue en Allemagne et en Autriche, continuera de servir ses marchés locaux tout en constituant un fort vecteur de commercialisation du Groupe. Buchbinder a vocation à être une marque spécifique du segment *Vans & Trucks* sur les marchés allemand, autrichien et slovaque.

Se référer à la Section 1.6.2 « Les marques du Groupe Europcar et leurs offres de services », pour en savoir plus.

1.5.3.4 Un management et des équipes qualifiés

Le succès de la stratégie et de la croissance du Groupe repose sur l'expérience et la solidité de son équipe dirigeante. L'équipe de direction du Groupe a été renouvelée au cours des cinq dernières années et est actuellement composée de cadres issus d'entreprises de premier plan dans des secteurs variés. Caroline Parot est depuis novembre 2016, Présidente du Directoire. Elle pilote une équipe de dirigeants possédant une grande expertise commerciale et opérationnelle ainsi qu'une parfaite compréhension du secteur des services de location de véhicules et des nouvelles solutions de mobilité.

Plusieurs changements ont eu lieu en 2017 au sein de l'équipe de direction, avec les nominations d'un nouveau Directeur financier, d'un nouveau Directeur des ressources humaines, d'un Directeur digital et marketing Groupe et de nouveaux responsables pour chaque Business Unit (excepté la BU Cars qui est gérée directement par le Directoire).

La direction du Groupe s'appuie sur une structure organisationnelle regroupant des équipes internationales et locales complémentaires, compétentes et extrêmement impliquées, ayant le savoir-faire, la passion et la vision pour mettre en œuvre de la stratégie du Groupe.

1.5.4 Excellence opérationnelle et nouvelle organisation en *Business Unit*

Europcar entend continuer à renforcer son excellence opérationnelle pour soutenir une croissance organique profitable. La croissance devrait être soutenue notamment par le renforcement de la stratégie commerciale par segment du Groupe et la gestion des coûts incluant notamment l'optimisation du réseau et l'extension de la logique de centres de services partagés. Une attention toute particulière sera toujours portée à l'enrichissement et à l'amélioration de l'expérience client à travers la transformation digitale du Groupe. Ainsi, le Groupe entend être en mesure de proposer à court terme un parcours clients entièrement dédié sur mobile. En outre, le Groupe a prévu d'allouer une enveloppe d'investissements d'environ 10 millions d'euros sur la période 2016-2018 à la refonte de son système de gestion de la relation clients. La meilleure connaissance du client, la différenciation des produits et services *via* l'innovation, une relation client transparente et fluide, des processus simplifiés et un accompagnement sur mesure sont les maîtres mots de cet axe de transformation. C'est dans ce contexte que le Groupe prévoit également de renforcer sa stratégie de vente *via* ses canaux directs afin

d'offrir des services adaptés de nouvelles attentes des clients en termes de mobilité et de créer un lien plus fort entre ses marques et ses clients et ainsi accroître le taux de fidélisation.

Depuis janvier 2017, dans le cadre de la nouvelle organisation, l'ensemble des initiatives visant à renforcer l'excellence opérationnelle du Groupe est désormais suivi au niveau des *Business Units* et/ou des fonctions supports et des Filiales Pays.

En effet, le Groupe est désormais organisé autour de cinq *Business Units* (*Cars, Vans & Trucks, Low cost, New Mobility et International Coverage*). Cette organisation vise à mieux répondre aux besoins des clients, à mieux positionner Europcar afin de saisir les opportunités de croissance externe et à améliorer l'efficacité opérationnelle dans un environnement en évolution rapide, dans l'optique d'atteindre les objectifs Ambition 2020 annoncés par le Groupe en octobre 2016 (se référer à la Section 1.6.1 « *Aperçu des activités* », pour en savoir plus).

1.5.5 Digitalisation et focus sur l'expérience client

Le Groupe sert plus de 5,7 millions de clients chaque année. Adossée à son excellence opérationnelle, la promesse d'une expérience différente est un levier puissant en vue de créer de la valeur. À cet égard, l'évolution digitale s'inscrit au cœur de la stratégie du Groupe. En effet, la digitalisation est un facteur clé de succès sur le marché de la mobilité, et le Groupe considère qu'il s'agit d'une véritable opportunité pour améliorer l'expérience client et ses activités.

d'une nouvelle expérience client basée sur le multicanal, le commerce digital et la personnalisation, l'accent étant mis sur la connaissance du client, l'analyse de données, les services prédictifs et un service continu. Pour livrer ces produits et services et pour assurer une expérience digitale à ses clients, le Groupe n'a d'autre choix que de devenir une entreprise digitale au travers d'une transformation de ses activités, d'une intégration horizontale et verticale entre les fournisseurs et les partenaires et d'investissements dans la cybersécurité et les paiements sécurisés.

1.5.5.1 Digitalisation

Les entreprises de toute taille sont impactées par la digitalisation : les produits et services évoluent, car les véhicules deviennent autonomes, électriques et connectés et en raison de l'émergence de services de mobilité et digitaux à grande échelle pour différents types de clients. Cette mutation des produits et services s'accompagne

Le Groupe travaille plus particulièrement sur quatre grands domaines au sein desquels la digitalisation est utilisée comme un outil pour accélérer le développement :

- renforcer les ventes en ligne et la croissance *direct to brand*: le Groupe réalise actuellement 75 % de ses réservations sur des canaux digitaux mais estime que ce chiffre devrait

augmenter à l'avenir, notamment s'agissant du segment *direct to brand* ;

- étendre l'expérience digitale afin d'offrir des parcours simplifiés et digitalisés de bout en bout ;
- accroître la satisfaction au travers d'une approche client proactive et personnalisée, sur la base d'une meilleure connaissance client et d'outils CRM ⁽¹⁾ puissants ;
- améliorer et enrichir les plateformes du Groupe en offrant plus de services de mobilité combinés.

1.5.5.2 Focus sur l'expérience client

En 2016, le Groupe a lancé un vaste programme baptisé *Customer First*, qui vise à analyser les attentes et les préférences des meilleurs clients d'Europcar en vue d'augmenter leur satisfaction *via* des niveaux de service différenciés. L'objectif final du Groupe est de fidéliser le client et d'accroître les intentions de rachat. Cette approche est mise en place sur tous les canaux de distribution et dans tous les pays afin de toucher l'ensemble des points de contact client à l'échelle de l'organisation.

Fort des premiers retours du programme *Customer First*, le Groupe a décidé de se concentrer davantage sur les clients et leurs habitudes de consommation en vue d'améliorer ses propositions de services dans un environnement en

constante mutation. Grâce à cela, en 2017, le Groupe a continué d'afficher un Net Promoter Score * en progression et a lancé un nouveau programme intitulé NPS 110, qui vise à placer la satisfaction client au cœur de la stratégie du Groupe.

Le programme NPS 110 a pour objectifs de résoudre les principales difficultés des clients à court et moyen terme, d'impliquer tous les membres du personnel et les clients dans la transformation et d'être véritablement orienté client en diffusant les exigences des clients (*Voice of Customer*) de la première ligne au *back-office* via la mise en place d'un processus d'amélioration continue. Pour ce faire, le Groupe a mis en place une équipe dédiée à la résolution des difficultés de bout en bout, a déployé de nouveaux outils d'analyse des retours clients et mis en place de nouveaux indicateurs de satisfaction client.

Fin 2017, le Groupe a également lancé le programme stratégique *Click & Go* dont l'objectif est de réinventer l'expérience client en développant un parcours simplifié, 100 % mobile et digitalisé. Dans les 24 prochains mois, les clients qui en font le choix pourront utiliser l'ensemble des services du Groupe à partir de leur smartphone : la réservation, la validation de leur contrat de service digitalisé, l'accès au véhicule ou profiter de services additionnels. Le programme *Click & Go* offrira aux clients du Groupe une expérience unifiée de la location de voiture à l'auto partage : simple, mobile et digitale.

1.5.6 Solide structure financière portée par la génération de flux de trésorerie opérationnels

Le Groupe a les moyens de son ambition grâce à quatre principaux atouts financiers. Il peut s'appuyer sur une structure de financement flexible et optimisée en permanence ; il dispose d'un solide levier corporate et de capacités de désendettement ; il peut compter à l'avenir sur de solides perspectives de génération de flux de trésorerie ; et enfin il devrait profiter des synergies de coûts résultant des récentes acquisitions. Ces éléments essentiels permettront au Groupe de continuer de générer de la trésorerie au cours des années à venir, tant pour accélérer sa croissance que pour apporter du rendement aux actionnaires.

L'expérience du Groupe en matière de gestion de sa flotte et des coûts opérationnels, ainsi que le financement diversifié de sa flotte (y compris les véhicules en location simple) et sa capacité à contrôler son besoin en fonds de roulement hors flotte (en particulier en harmonisant les conditions de paiement au sein du Groupe) ont contribué à générer des flux de trésorerie plus importants. Cela a également permis au Groupe de mieux gérer sa dette nette totale * inscrite au bilan (composée à la fois de la dette de financement de la flotte, adossée à des actifs, et de la dette nette *corporate* * de l'entreprise) offrant au Groupe une base financière saine ainsi qu'une meilleure flexibilité financière.

(1) CRM : Customer Relationship Management (gestion de la relation client)

1.6 ACTIVITÉS DU GROUPE

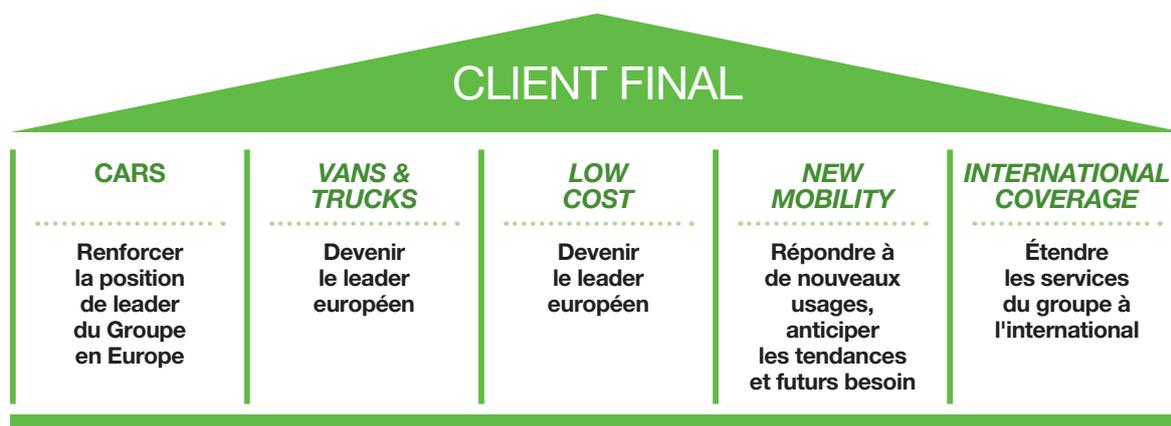
1.6.1 Aperçu des activités

Le Directoire définit la stratégie et pilote le développement du Groupe. Le Directoire est composé de trois membres : Caroline Parot, Présidente du Directoire, Kenneth McCall, Directeur général délégué – Opérations et Pays et Fabrizio Ruggiero, Directeur général délégué – Ventes, Marketing, Clients et *Low cost*.

L'organisation du Groupe est fondée sur un pilotage des activités du Groupe au niveau local par les Filiales Pays qui déclinent la stratégie et les objectifs fixés par le Groupe. La gestion des activités du Groupe en dehors des Filiales Pays consiste en la gestion des franchisés, des partenariats et des accords de représentation commerciale. Des équipes de direction dédiées au niveau du Groupe (Ressources

Humaines, Flotte, Finance, Opérationnel & Réseau, Commerciale, Informatique, Juridique) s'assurent également de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

En 2016, le Groupe a modifié son organisation, avec pour objectif d'optimiser sa compétitivité et son agilité ainsi que d'accélérer son développement. En effet, le Groupe souhaite capitaliser au mieux sur sa vision orientée client en vue d'assurer une croissance durable. Ainsi, le Directoire a décidé de lancer un projet pour structurer l'organisation du Groupe autour de cinq *Business Units* reflétant la stratégie de commercialisation du Groupe et un focus important sur les activités liées à son cœur d'activité tout en développant de nouvelles opportunités commerciales :



■ BU Cars

La *Business Unit Cars* est la division historique du Groupe. Elle a pour objectif de conforter la position de leader du Groupe en Europe, en poursuivant une stratégie de croissance organique et *via* de la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions de franchisés (comme l'illustre les acquisitions récentes des franchisés irlandais et danois). La BU a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 1,9 milliard en 2017, ce qui représente plus de 80 % du chiffre d'affaires du Groupe sur l'année. Le chiffre d'affaires par jour de location de la BU Cars en 2017 a diminué de 0,8 % par rapport à 2016, mais le nombre de jours de location a augmenté de 11 %. La BU Cars vise à la fois une clientèle loirs et affaires et offre à ses clients une large gamme de véhicules dans tous les pays d'implantation du Groupe. Contrairement aux autres *Business Units* qui disposent d'un responsable dédié, la BU Cars est gérée directement par les trois membres du Directoire.

■ BU Vans & Trucks

La *Business Unit Vans & Trucks* a pour objectif de devenir numéro 1 en Europe sur le marché des véhicules utilitaires, un marché représentant 2,4 milliards d'euros et ayant

un pourcentage de croissance annuel de l'ordre de 3 % (Source : Mc Kinsey). La *Business Unit* est dirigée par un Directeur général, qui est responsable des résultats de la *Business Unit*, et est constituée d'une petite équipe centrale qui soutient le développement de l'activité *Vans & Trucks* avec les responsables pays et les équipes *Vans & Trucks* sur le terrain. La *Business Unit* a généré un chiffre d'affaires de 267 millions d'euros en 2017, représentant 11 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le chiffre d'affaires par jour de location de la BU *Vans & Trucks* en 2017 a diminué de 0,2 % par rapport à 2016, mais le nombre de jours de location a augmenté de 29 %. Les principaux objectifs pour l'année 2018 sont de développer un réseau d'agences dédiées au segment de marché *Vans & Trucks*, de même que de restructurer le réseau opérationnel, de développer le chiffre d'affaires par jour de location et d'améliorer les coûts mensuels moyens par unité de la flotte.

■ BU Low Cost

L'objectif de la *Business Unit Low cost* est de développer le leadership du Groupe sur le segment *low cost* en offrant une expérience client incomparable au travers d'innovations technologiques à des prix accessibles et une solide

présence dans les principaux lieux touristiques en Europe. La BU *Low Cost* a réalisé un chiffre d'affaires de 131 millions d'euros en 2017, représentant 5 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le chiffre d'affaires par jour de location de la BU en 2017 a augmenté de 8,3 % par rapport à 2016 et le nombre de jours de location a augmenté de 58 %. Les facteurs clés de succès de cette *Business Unit* sont de proposer un large éventail de services additionnels adaptés aux besoins de chaque clientèle, une flotte de véhicules économiques, une digitalisation croissante de l'expérience client, et d'être à la pointe technologique du secteur.

La BU *Low Cost* a été significativement transformée à l'occasion de la réalisation de l'acquisition par le Groupe le 19 décembre 2017 du groupe Goldcar, leader européen et « *pure player* » sur ce segment d'activité. L'intégration de Goldcar sera réalisée à compter du premier semestre 2018. Dans le cadre de cette intégration, il est prévu que Goldcar porte les activités *Low Cost* du Groupe, Goldcar et InterRent. Cette centralisation permettra aux activités *Low Cost* du Groupe historiques de bénéficier du savoir-faire, de l'organisation et des procédures « *lean* » du groupe Goldcar.

Le Groupe a annoncé lors de l'acquisition de Goldcar, son intention de réaliser de synergies dans la cadre de l'intégration de Goldcar, dans les domaines du financement de la flotte, de l'achat de la flotte, des assurances et des coûts de structure. Les synergies de coûts sont estimées et confirmées à hauteur de 30 millions d'euros par an d'ici 2020 (dont 75 % devraient être réalisées d'ici la fin de l'année 2019). S'agissant du positionnement de la marque Goldcar au sein de la BU *Low Cost*, se reporter à la Section 1.6.2 « *Les marques du Groupe Europcar et leurs offres de services* » pour davantage d'informations. Se reporter également à la Section 1.6.4.3 « *Focus sur les principales caractéristiques des clients de Goldcar* », à la Section 1.6.5.3 « *Focus sur les principales caractéristiques des canaux de distribution de Goldcar* », à la Section 1.6.6.6 « *Focus sur les principales caractéristiques du réseau Goldcar* », à la Section 1.6.7.6 « *Focus sur les principales caractéristiques de la flotte de Goldcar* », à la Section 1.6.9.2 « *Autres applications et systèmes informatiques* » et à la Section 1.6.9.3 « *Continuité de service du système d'information* » pour davantage d'informations sur l'activité de Goldcar qui fera partie intégrante de la BU *Low Cost* en 2018.

■ BU *New Mobility*

La *Business Unit New Mobility* a pour objectif de mettre en place, développer et déployer les nouvelles solutions de mobilité du Groupe Europcar afin de lui permettre d'être un des acteurs majeurs de ce marché. La *Business Unit* comporte quatre lignes métier : autopartage, *ride-hailing*, covoiturage et plateformes multimodales. Ces solutions de mobilités sont proposées sur des plateformes (application et Web) entièrement digitales et spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Les solutions de mobilité fournies par le Groupe permettent

aux clients de bénéficier d'une expérience à 360 degrés. La *Business Unit New Mobility* dispose d'au moins une ligne métier dans chaque Filiale Pays et s'est construite avec les différentes acquisitions effectuées par le Groupe au cours des dernières années : Brunel, Ubeeqo, E-car club, GoCar, Bluemove et Guidami.

■ BU *International Coverage*

La *Business Unit International Coverage* a pour objectif de développer les services Europcar aux quatre coins du monde. Elle est dirigée par un Directeur général, responsable des résultats de la *Business Unit*, et comprend trois départements dirigés par des Directeurs de département : le Département Franchise du Groupe, le Département Alliances du Groupe et le Département Ventes régionales/ Agents de représentation commerciale. En 2017, cette *Business Unit* a contribué au chiffre d'affaires du Groupe Europcar à hauteur de 50 millions d'euros. La principale tâche de la *Business Unit International Coverage* consiste à agir en qualité de facilitateur entre pays, dirigeant et pilotant des activités profitables en provenance ou en direction des Filiales Pays Europcar, des franchisés et des partenaires.

Ces nouvelles *Business Units* bénéficient de la force du réseau constitué au sein des différentes Filiales Pays ainsi que de l'expérience de leurs dirigeants.

Les fonctions supports quant à elles assurent la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et apportent leurs expertises aux *Business Units* et aux Filiales Pays.

Cette nouvelle organisation de l'entreprise mise en œuvre dès janvier 2017 dote également le Groupe de nouveaux organes de direction afin de mener à bien l'ambition du Groupe. À ce titre ont été créés :

- un Comité exécutif Groupe dont le rôle est de déployer la stratégie du Groupe au sein des *Business Units*. Il est dirigé par la Présidente du Directoire et regroupe les autres membres du Directoire ainsi que les responsables de chacune des *Business Units* et les responsables des fonctions supports suivantes : Directeur commercial, Directeur de l'expérience clients, Directeur financier, Directeur des ressources humaines, Directeur IT, Secrétaire Général, Directeur de la stratégie et Directeur marketing ;
- un Comité des *Managing Directors* pays dont le rôle est de s'assurer du bon déploiement de la stratégie des *Business Units* au niveau local et de l'excellence opérationnelle dans la gestion de l'activité. Il est dirigé par Monsieur Kenneth McCall et comprend l'ensemble des *Managing Directors* des Filiales Pays.

Se référer à la Section 1.3.4 « *Informations par Business Unit* » pour plus d'informations sur chacune des *Business Units* et à la Section 5.1.5 « *Autres organes de direction* » du présent Document de Référence pour plus d'informations sur la direction du Groupe et des Filiales Pays dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe autour de 5 *Business Units*.

1.6.2 Les marques du Groupe Europcar et leurs offres de services

En 2017, Europcar a axé sa stratégie sur ses trois marques principales, Europcar®, InterRent®, et Ubeeqo®, ciblant différents segments de clientèle pour la location et le partage de voiture :

- Europcar® constitue la marque principale du Groupe et s'adresse au marché grand public de la location de véhicules. Elle est utilisée dans le monde entier directement et au travers du réseau de franchisés afin de servir un large spectre de segments de marché, ainsi qu'un portefeuille de clients diversifié, allant des Grands Comptes (au sein des clients affaires) aux clients particuliers loisirs. Le Groupe a pour objectif de maintenir la confiance de ses clients dans la marque en proposant des services innovants et de qualité, simples et transparents. Afin de promouvoir la marque, le Groupe utilise diverses campagnes en ligne et hors ligne portant sur ses produits et services. Le Groupe a également des partenariats avec des compagnies aériennes, d'importants groupes hôteliers, des compagnies ferroviaires, et des sociétés émettrices de cartes de crédits tant pour promouvoir sa marque que pour générer de la demande ;
- InterRent®, déployée par le Groupe depuis 2013 en tant que marque *low cost*, est en cours de repositionnement en tant que marque moyenne gamme depuis l'acquisition de Goldcar en 2017. L'objectif de la marque InterRent® est d'offrir un service de location de véhicules présentant un excellent rapport qualité-prix pour ses clients. Pour ce faire, la marque dispose d'une flotte de plus de 20 000 véhicules et développe sa présence sur Internet pour capter de nouveaux clients, principalement sur le segment « loisirs » ;
- Ubeeqo® est le spécialiste de l'autopartage en Europe, avec plus de 2 500 véhicules dans 11 villes situées dans 6 pays (France, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Italie et Belgique). L'offre B2C permet à l'utilisateur de réserver un véhicule en toute simplicité pour une durée d'une heure à plusieurs jours et de l'ouvrir en utilisant son smartphone, directement dans la rue. Par ailleurs, Ubeeqo est le pionnier européen et le leader du marché de l'autopartage en entreprise. Ubeeqo propose un service de grande qualité et dispose d'une vaste expérience auprès de nombreux grands comptes (Airbus, Danone, L'Oréal, Safran, Michelin, Sodexo, etc.). Les entreprises clientes se voient attribuer une flotte dédiée simple à partager entre les membres de leur personnel, tant pour un usage privé que professionnel. Les véhicules sont facilement réservés en ligne ou *via* l'application et peuvent être ouverts à l'aide de la carte d'entreprise du salarié. Une solution grâce à laquelle il n'est plus nécessaire de gérer les clés et qui est hautement personnalisée en fonction des besoins du client.

Au cours du deuxième semestre 2017, dans le cadre de ses acquisitions, deux nouvelles marques ont été intégrées dans le Groupe :

- Goldcar® est la dernière société de location de véhicules acquise par le Groupe Europcar avec pour ambition de devenir le leader du marché loisirs *low cost* en Europe. Jouissant de plus de 30 ans d'expérience dans le secteur de la location de véhicules, la société dispose désormais de 97 bureaux à l'international, comprenant à la fois des filiales et des franchises. Les trois piliers de sa stratégie commerciale, à savoir expansion géographique, qualité du service clients et investissement dans les nouvelles technologies, permettent à Goldcar de proposer les meilleurs prix et services à ses clients. Le marché *low cost*, sur lequel est présent Goldcar, représente environ 14 % du marché de la location de véhicules (soit près de 1,4 milliard d'euros en valeur) dans les Filiales Pays ⁽¹⁾ européennes en 2015 ⁽²⁾ ;
- Buchbinder® est l'une des plus importantes sociétés de location de véhicules en Allemagne avec 180 agences, notamment au sein des principaux aéroports d'Allemagne, d'Autriche, de Hongrie, de Slovaquie et d'Italie du Nord. La société emploie environ 1 700 personnes et est présente dans près de 130 agences dans les centres-villes en Allemagne en tirant parti de son accès au réseau d'ATU (*Auto Teile Unger*), le plus gros exploitant d'ateliers de réparation de véhicules en Allemagne, Autriche, République tchèque, aux Pays-Bas et en Suisse. Buchbinder est leader sur le marché des véhicules utilitaires en Allemagne et en Autriche et l'un des principaux exploitants de véhicules particuliers en Allemagne, Autriche, Hongrie, Slovaquie et Italie du Nord.

Suite à l'acquisition de Goldcar en 2017 et conjointement à la réorganisation de la *Business Unit Low Cost*, le Groupe est en cours de repositionnement de ses marques. A ce titre, le Groupe couvrira le segment de marché premium avec la marque Europcar®, et la marque InterRent® sera progressivement repositionnée comme la marque moyenne gamme du Groupe et ciblera les clients loisirs qui cherchent un juste équilibre entre le prix et un service simple. Positionner InterRent® sur le marché moyenne gamme est une décision stratégique qui devrait permettre au Groupe d'adresser un segment qui est estimé à environ 20 % du marché total, avec un potentiel d'évolution significatif au regard des tendances dynamiques du marché. De son côté, Goldcar® sera positionnée en tant qu'unique marque *Low Cost* du Groupe.

1.6.2.1 La marque Europcar®

Europcar® constitue la marque principale du Groupe et propose des locations de véhicules de toute durée. Europcar® offre une grande variété de modèles récents

(1) Hors Filiales Pays acquises en 2016 et 2017.

(2) Source : étude BCG, sur la base du chiffre d'affaires généré en 2015 par les marques *low cost* des principaux acteurs du marché de la location de véhicules et les acteurs indépendants locaux qui communiquent sur un positionnement et un chiffre d'affaires *low cost*.

de voitures de tourisme, de véhicules utilitaires loués à la journée, à la semaine ou au mois, les frais de location étant calculés sur la base d'un kilométrage limité ou illimité. Les véhicules sont généralement restitués au point de location initial, le réseau Europcar autorisant également des locations aller simple depuis et vers des destinations choisies.

Pour accroître la visibilité de la marque Europcar®, le Groupe développe différentes actions *via* une variété de canaux : les médias traditionnels tels que la radio ou la publicité papier, et les médias tels que le marketing par Internet, les courriels et les applications sur mobiles. Europcar a également développé un programme mondial de fidélité pour récompenser la fidélité de ses habitués : le programme « Privilège », qui est un programme à quatre niveaux s'adressant tant au segment « loisirs » qu'au segment « affaires ». Europcar développe des initiatives de marketing conjointes avec les constructeurs automobiles pour soutenir ses lancements de produits, tels que l'opération #europcarousel menée avec Mercedes-Benz en 2016 pour le produit Sélection, qui garantit que le modèle luxe réservé par le client sera précisément celui que le client conduira, et ses partenariats de mobilité avec PSA, Renault Nissan et Smart. Le Groupe a également des partenariats avec des compagnies aériennes, d'importants groupes hôteliers, des compagnies ferroviaires, et des sociétés émettrices de cartes de crédits tant pour promouvoir sa marque que pour générer de la demande.

Le Groupe a aussi reçu de nombreuses récompenses depuis 2000, y compris à l'occasion des *World Travel Awards*, un événement qui récompense l'excellence dans le secteur des voyages et du tourisme mondial. Europcar s'y est notamment vu décerner en 2016 et en 2017 des récompenses en tant que l'entreprise la plus verte du secteur des transports « World's Leading Green Transport Solution Company », et le meilleur site web mondial de location de voitures « World's Leading Car Rental Company Website », ainsi que le prix du leader de la location de voiture en Europe (« Europe's Leading Car Hire »), leader de la location de voiture en Australie (« Australia's Leading Car Hire »), leader de la location de voiture en Afrique (« Africa's Leading Car Hire »), leader de la location de voiture au Moyen-Orient (« Middle East's Leading Car Hire »), et leader de la location de voiture au Mexique et en Amérique centrale (« Mexico & Central America's Leading Car Hire »).

OFFRE DE SERVICES EUROPCAR®

DES SERVICES CIBLÉS ET DIFFÉRENCIÉS

Le Groupe capitalise sur sa connaissance du marché pour développer des nouveaux produits et services de mobilité qu'il déploie progressivement. À titre d'exemple, les produits et services innovants suivants ont été lancés sous la marque Europcar® sur tout ou partie de son réseau :

- des offres personnalisées :
 - *FitRent* : une offre de location à moyenne durée sans engagement de durée (minimum de 30 jours) destinée aux petites et moyennes entreprises (PME). Ce produit lancé début 2014 est disponible en France, au Portugal,

en Belgique, en Espagne, en Allemagne et en Italie. Il offre des voitures et des véhicules utilitaires à la location à des conditions flexibles, une offre simple et tout compris (notamment kilométrage, assurance et conducteur additionnel) ainsi qu'un système de facturation mensuelle avantageux ;

- *AutoLiberté* : un service de location de voitures par abonnement ciblant les clients dans les zones urbaines en France. Ce service qui garantit des prix fixes sur les locations est proposé sur une base mensuelle et sur deux niveaux de souscription correspondant à des catégories de véhicules distincts. Avec ce service, le Groupe vise à fidéliser davantage ses clients et bénéficier de la demande croissante pour des solutions de mobilité alternatives à la possession de voitures individuelles ;
- *Funway* : un programme de réductions d'une validité d'un an et à destination d'une clientèle louant occasionnellement des véhicules pour le week-end et pendant les vacances. *Funway* permet de favoriser la 2^e location et de fidéliser une clientèle ayant des besoins occasionnels en location de véhicules ;
- *Model Choice* : un service qui permet au client de demander des marques et des modèles particuliers parmi les véhicules de la flotte dans les agences de location participant à l'opération (contrairement aux autres réservations de location de véhicules, qui couvrent une catégorie de véhicules). Le service *Model Choice* est disponible au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en Italie, en France, en Belgique et au Portugal ;
- des services permettant de gagner du temps :
 - *Deliver&Collect* : service ciblant la clientèle affaires et loisirs, qui offre la possibilité au client de se faire livrer son véhicule de location et/ou de le restituer à l'endroit où il le souhaite, lui évitant ainsi de se déplacer à l'agence de location. Ce service est disponible au Royaume-Uni pour l'heure, avec l'ambition de le lancer dans d'autres pays au cours du deuxième semestre 2018 ;
 - *Priority* : un service dédié aux membres du programme de fidélité et aux clients sur Internet qui sélectionnent l'option d'enregistrement en ligne. Il permet au client de compléter son profil client en ligne (notamment son numéro de permis de conduire) afin que l'agence Europcar puisse ensuite préparer le contrat de location avant l'arrivée du client et par conséquent limiter le temps au guichet. Le client prioritaire bénéficie d'un guichet dédié ;
 - *Keylocker* : un kiosque auto-service auprès duquel le client peut aller récupérer directement la clé de la voiture. Les principaux avantages sont l'économie de temps (temps d'attente et de service) et la flexibilité, permettant aux clients l'accès à la voiture en dehors des heures d'ouverture des agences. Le service a été lancé dans 5 agences en Allemagne ;
- des services haut de gamme :
 - *Sélection* : un service de mobilité premium qui offre aux clients une expérience de location unique. L'offre de service peut être personnalisée et repose sur

cinq piliers : une flotte composée d'une gamme de véhicules prestigieux de plusieurs marques premium, le choix d'une marque et d'un modèle en particulier, un guichet spécifique à l'agence, une ligne téléphonique d'assistance à la clientèle exclusive et un réseau d'agences *Sélection* dédiées. Ce service a été lancé début 2016 et est désormais disponible au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne, en Italie, en France, en Belgique, au Portugal, en Australie et en Nouvelle-Zélande ;

- *Services chauffeur* : grâce à l'acquisition de Brunel, Europcar offre un service de chauffeur à sa clientèle affaires dans 75 pays et répond aussi aux besoins d'un tel service sur le marché des loisirs *via* son service *Global Drive* ;
- des produits de courtage ciblés :
 - *Keddy by Europcar*[®] : ce produit, lancé en mars 2015, est disponible en Allemagne, en France, en Espagne, au Portugal, en Belgique et au Royaume-Uni. Il s'adresse spécifiquement aux tours opérateurs, agences de voyage et courtiers en ligne qui le commercialisent auprès de la clientèle loisirs attentive aux coûts mais qui souhaite bénéficier davantage de services que ceux généralement proposés sur le segment *low cost*.

PRODUITS ET SERVICES CONNEXES

Le Groupe propose à ses clients des services et équipements additionnels payants dont notamment :

- protection : le Groupe propose aux clients de souscrire à divers produits d'assurance et de protection optionnels tels qu'une assurance contre les dommages physiques, le vol, les dommages aux phares et pneus de véhicules, ainsi qu'une assurance responsabilité civile complémentaire couvrant un décès accidentel, une invalidité permanente et les frais médicaux et pouvant également couvrir les effets personnels ;
- équipements : le Groupe propose également des systèmes de navigation, des sièges pour enfants, des équipements d'hiver, des barres de toits utilitaires et d'autres équipements complémentaires selon les agences et leur disponibilité ;
- service : le Groupe propose également à ses clients une large palette de services pour répondre à leurs besoins spécifiques, à l'instar des services *Deliver & Collect*, l'ajout d'un conducteur additionnel, le plein de carburant, un service 24 heures sur 24, etc. selon l'agence et la disponibilité ;
- surcharge : enfin, le Groupe est susceptible d'appliquer des frais additionnels dans certains cas, par exemple : frais d'annulation et pour non-présentation, surcharge à l'aéroport, surcharge jeune conducteur, frais transfrontaliers, etc.

PROGRAMME DE FIDÉLITÉ

La marque Europcar[®] dispose d'un programme gratuit de fidélité appelé « Privilège », qui offre aux clients une large gamme de récompenses et de services. Ce programme qui

a été repensé en 2014, est destiné à accroître la fidélité des clients dans un secteur marqué par un faible taux de fidélité des clients loisirs. Le programme offre des avantages spécifiques comme par exemple le surclassement gratuit et des week-ends de locations gratuits en fonction des quatre niveaux de fidélité (*Privilège Club*, *Privilège Executive*, *Privilège Élite*, *Privilège Élite VIP*) qui sont définis en fonction du nombre de locations ou de jours de location. Pour chaque niveau de fidélité, des avantages spécifiques ont été définis et un plan complet de « Customer Relationship Management » (CRM) a été mis en place pour maintenir la relation avec les membres et envoyer des offres spécifiques et exclusives aux membres du programme pour leurs loisirs. Grâce à ce plan CRM spécifique, les membres du programme renouvellent leurs locations chez Europcar d'une année sur l'autre depuis 3 ans pour 70 % d'entre eux versus 30 % pour les clients non-membres du programme. Chaque niveau de fidélité donne droit à des avantages spécifiques. En plus d'accroître la fidélité des clients, l'information générée par ce programme permet au Groupe de développer de nouvelles offres qui répondent aux demandes des clients et d'accroître les synergies commerciales entre utilisateurs d'Europcar sur les segments « affaires » et « loisirs ». Au 31 décembre 2017, le programme « Privilège » comptait 1,8 million de membres.

SATISFACTION CLIENT

Le Groupe suit les niveaux de satisfaction de ses clients sur la base de son programme de notation « Promoter Score » en place depuis 2011 qui collecte des avis auprès des clients afin de savoir s'ils recommanderaient Europcar à leurs amis et à leur famille. Les efforts continus du Groupe pour améliorer l'expérience client ont été reconnus par les clients avec une nette augmentation du « Promoter Score » du Groupe (déterminée en collectant les avis de tous les clients après chaque location et basée sur le pourcentage de clients qui ont indiqué qu'il serait « très probable » ou « extrêmement probable » qu'ils recommandent Europcar), passant de 58 % en 2011 à 66 % en 2012, 72 % en 2013, 79 % en 2014 et 44,9 % en 2015. Depuis 2015, Europcar a fait évoluer la mesure de la satisfaction client avec le suivi d'un indicateur de performance plus structurant tirant vers l'excellence, le *Net Promoter Score*^{*} (NPS), c'est-à-dire le différentiel entre les « promoteurs » et les « détracteurs » de la marque. Les analyses détaillées du NPS ont permis d'identifier des voies d'amélioration et de suivre la performance des actions engagées. Le mode de collecte des avis clients a été harmonisé (par e-mails). Ainsi en 2016, le score NPS du Groupe s'est établi à 49,6 %, et en 2017 il s'est établi à 54,7 %.

L'ensemble des collaborateurs du Groupe est engagé sur ce *Net Promoter Score*^{*} *via* une partie de la rémunération variable. Les notes des agences de location sont revues toutes les semaines et des plans d'action sont mis en œuvre sur la base de ces rapports.

Le Groupe a également lancé des services d'évaluation et de commentaires en ligne pour améliorer la transparence, l'interaction avec les clients et leur niveau de satisfaction.

1.6.2.2 La marque InterRent®

Jusqu'en 2017 et avant l'acquisition de Goldcar, la marque InterRent® ciblait le segment *low cost* et avait pour objectif d'enrichir le portefeuille de clients du Groupe. Suite à l'acquisition de Goldcar, la marque est en cours de repositionnement sur le segment moyenne gamme.

La marque dont le slogan est « conduire, économiser, profiter » cible la clientèle loisirs attentive à un bon rapport qualité-prix avec une offre de services adaptée. La marque InterRent® dispose d'un site Internet et d'un système de réservation gérés indépendamment de la plateforme Europcar. Les agences de location InterRent® sont soit distinctes de celles d'Europcar® soit dans les agences Europcar® mais avec des comptoirs distincts. Les achats et l'entretien des véhicules ainsi que les fonctions administratives sont gérés en commun au niveau du Groupe afin de bénéficier d'économies d'échelle et d'un meilleur rapport coûts-efficacité.

InterRent® propose un service client simple et direct répondant aux besoins d'une clientèle loisirs attentive aux coûts mais aussi à la qualité de service. Les voitures de tourisme exploitées sont souvent moins récentes que celles proposées sous la marque Europcar®, avec une sélection de catégories (mini, économique, compacte et familiale), de marques et de modèles plus limitée. InterRent® offre aux clients des prix compétitifs avec un service client plus limité que sous la marque Europcar®. À titre d'exemple, les locations en aller simple ne sont pas proposées et les locations doivent être prépayées. Les réservations InterRent® sont faites à travers le site Internet et le système de réservation propre à la marque.

La marque InterRent® a initialement été testée en Espagne et au Portugal fin 2011, puis à partir de 2013, elle a été déployée dans six Filiales Pays en Europe et en Nouvelle-

Zélande. Au 31 décembre 2017, elle comptait 116 agences de location situées principalement dans les aéroports et les gares ferroviaires (se référer à la Section 1.6.6 « *Le réseau Europcar* » pour la répartition géographique) et une flotte moyenne de location* de 21 478 véhicules en 2017 contre 13 643 véhicules en 2016.

Le Groupe développe également son réseau de franchises InterRent®, avec des franchises dans 34 pays au 31 décembre 2017, autour du bassin méditerranéen, mais aussi avec la volonté de renforcer la présence de la marque notamment en Europe et Moyen-Orient (Dubai, Oman, Abu Dhabi).

InterRent® est gérée par une équipe dédiée, principalement basée à Madrid, qui pilote la stratégie de la marque au niveau mondial pour améliorer sa compétitivité. Le Groupe investit actuellement dans des projets et campagnes *social media* afin de promouvoir davantage la marque au travers de son site Internet.

1.6.2.3 La marque Ubeeqo®

Ubeeqo® propose à ses clients B2B l'accès à une plateforme de réservation multimodale leur permettant de choisir le mode de transport automobile qui leur convient le mieux : voiture en libre-service, voiture avec chauffeur ou location de voitures en agence, ainsi que des services d'autopartage (grand public ou entreprises). La marque Ubeeqo® est désormais présente en France, au Royaume Uni, en Allemagne, au Luxembourg et en Belgique. Elle est présente en Italie depuis décembre 2016 à travers GuidaMi et en Espagne à travers Bluemove depuis juin 2016.

Pour plus d'informations sur la marque Ubeeqo®, se référer à la Section 1.6.3 « *Solutions de mobilité* » ci-dessous.

1.6.3 Solutions de mobilité

Le Groupe propose à ses clients les solutions de mobilité suivantes :

- Ubeeqo

En novembre 2014, le Groupe a acquis une participation majoritaire de 70,64 % dans Ubeeqo International, une *start up* française créée en 2008 et pionnière dans les services de mobilité et de gestion de flotte pour les entreprises et plus récemment pour les particuliers. Cette acquisition s'intègre dans la stratégie d'Europcar d'étendre son offre de solutions de mobilité pour répondre aux besoins des clients en fournissant des solutions simples et clés en main. Cette acquisition permet au Groupe de soutenir le développement d'Ubeeqo dans les nouvelles technologies de mobilité en Europe. Au cours de l'exercice 2015, Europcar Lab a porté sa participation dans Ubeeqo International à 75,7 % au travers d'une augmentation de capital non souscrite par les fondateurs, qui détenaient le solde des actions. Ces derniers continuant de gérer le développement d'Ubeeqo avec le soutien d'Europcar. Les

actions faisaient l'objet de promesses croisées d'achat et de vente entre les fondateurs et la Société. Le 17 février 2017, Europcar Lab a acquis la participation minoritaire des fondateurs d'Ubeeqo International, portant ainsi sa participation dans Ubeeqo International à 100 % du capital et des droits de vote.

Ubeeqo, par ses solutions et ses technologies, encouragent les individus à se déplacer autrement, en faisant un meilleur usage de la voiture lorsque celle-ci est indispensable, ou en lui substituant une alternative lorsque cela est possible. Ubeeqo, présent en France, au Luxembourg, en Belgique, au Royaume-Uni et en Allemagne depuis 2015 et depuis 2016 en Espagne et en Italie, propose différents services et plus particulièrement, des services d'autopartage (grand public ou en entreprise) et pour les entreprises, des solutions de crédit mobilité pour leurs employés. Ubeeqo prévoit de poursuivre l'intégration de ces acquisitions récentes en Espagne et en Italie ainsi que de poursuivre son déploiement en

Europe, et dans les pays dans lesquels Europcar bénéficie d'un réseau de franchisés afin de renforcer sa présence à l'échelle mondiale.

Ubeeqo propose ainsi des solutions de mobilité innovantes et complémentaires à destination des entreprises, notamment :

- « Ubeeqo Fleet » : une solution d'autopartage qui favorise le partage de la flotte privée au sein d'une entreprise et entre les entreprises, destinée principalement aux sites industriels, sur un modèle financier de type *leasing* (durée moyenne des contrats : 40 mois) ;
- « Ubeeqo Benefits » : une alternative multimodale aux véhicules de fonction, offrant aux employés l'accès à une flotte de véhicules partagés et une allocation de mobilité pour financer les déplacements personnels (train, taxi, location de voiture) avec une application unique ;
- « Ubeeqo Office » : la mise à disposition, dans une entreprise, d'une station d'autopartage privative, disponible pour les employés afin de faciliter leurs déplacements professionnels et personnels. Le modèle économique de cette offre est de type *pay per use*, et vise en particulier les sièges sociaux en milieu urbain ;
- « Ubeeqo Street » : une offre de voitures en libre-service, en boucle fermée (en fin de réservation, la voiture doit être redéposée à son emplacement de départ) dans les principales villes d'Europe (Paris, Berlin, Hambourg, Bruxelles, Londres, Madrid, Barcelone et Milan). Les véhicules sont disponibles en ville, dans les quartiers d'affaires et dans les gares. Le client peut réserver un véhicule, sur l'application Ubeeqo ou sur le site Internet, pour quelques heures ou quelques jours ;
- « Ubeeqo for Business » : l'application de mobilité est disponible avec un compte Business, offrant ainsi aux employés l'accès à l'offre « Ubeeqo Street » (une flotte de voitures en libre-service disponible dans les principales villes européennes) et garantissant à l'employeur une facture unique et un reporting détaillé.

Ubeeqo compte actuellement parmi ses clients plusieurs entreprises françaises de premier plan telles que Danone, L'Oréal, Airbus et Michelin. Son activité à destination des entreprises en Allemagne a également connu une forte progression en 2017. Les solutions proposées permettent aux clients de réaliser d'importantes économies, contribuent à la satisfaction des salariés et ont un impact limité sur l'environnement.

■ E-Car Club

En juillet 2015, Europcar Lab a fait l'acquisition d'une part majoritaire dans le capital d'E-Car Club, la première société d'autopartage, proposant une flotte de véhicules entièrement électriques au Royaume-Uni avec paiement à l'utilisation. La vision d'E-Car Club est d'améliorer la mobilité locale tout en réduisant les coûts et l'impact environnemental du déplacement de ses utilisateurs. La société a déployé sa solution inédite d'autopartage dans plusieurs agglomérations britanniques comme Londres, Hertfordshire, Northamptonshire, Oxfordshire,

Buckinghamshire, Warwickshire et Fife, autour d'écosystèmes tels que des universités, des autorités publiques locales ou encore de programmes d'immobilier résidentiel. Fin décembre 2017, Europcar Lab a fait l'acquisition de la part minoritaire non encore détenue dans E-Car Club. Depuis, Europcar Lab détient 100 % du capital et des droits de vote d'E-Car Club.

■ Car2go Europe

À travers Car2go Europe, une *joint venture* avec Daimler dans laquelle le Groupe détenait une participation de 25 %, le Groupe s'est également développé sur le marché de l'autopartage pour particuliers. Car2go Europe est un service d'autopartage visant à rendre les véhicules de location accessibles aux clients abonnés dans des villes européennes. Initialement lancé à Hambourg et à Vienne en 2011, le service s'est déployé dans plusieurs grandes villes européennes, dont Turin et Madrid en 2016. La participation du Groupe dans Car2go Europe était comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence au 31 décembre 2017. Europcar a conclu un accord de cession de sa participation dans Car2go le 1^{er} mars 2018. Se référer à la Section 1.2.3 « Événements marquants post-clôture ».

■ Wanderio

Wanderio est une *start up* italienne créée en 2013 dans laquelle Europcar Lab a acquis une participation initiale de 20 % du capital. Cette participation est désormais de 33,3 % du capital au 31 décembre 2017. Son ambition est de simplifier la vie des consommateurs en leur proposant le meilleur moyen de transport pour aller d'un point A à un point B, suivant deux critères : le prix et la durée du voyage. L'investissement d'Europcar doit permettre à Wanderio d'augmenter sa présence en Europe.

■ Brunel

Brunel est un leader dans les services de chauffeur privé B2B disponible sur application mobile. Elle cible principalement les clients Affaires dans des industries variées notamment les banques d'investissement, les cabinets juridiques, de conseil, et les institutions financières. L'acquisition de Brunel a représenté une nouvelle étape dans la stratégie d'Europcar de proposer une gamme complète de solutions de mobilité à ses clients, avec un large choix répondant aux exigences de temps et de commodité de chaque client. Les services de Brunel sont également disponibles à l'international grâce à un réseau de partenaires dans 75 pays, couvrant 480 villes.

■ Snappcar

Fondée en 2011, Snappcar est la deuxième plateforme européenne d'autopartage entre particuliers au monde. En mai 2017, Europcar Lab a acquis une participation minoritaire de 20 % dans la société, dans le but d'enrichir l'offre de mobilité du Groupe et de cibler de nouveaux types de clients. À la date de l'acquisition, Snappcar avait plus de 250 000 clients partageant plus de 30 000 véhicules disponibles sur sa plateforme. L'ambition de Snappcar est de réduire le nombre de voitures détenues en Europe de 5 millions d'ici à 2022.

1.6.4 Clients (Affaires/Loisirs)

Le Groupe offre ses produits et services à un large éventail de clients loisirs et affaires. La clientèle affaires du Groupe comprend principalement les « Grands Comptes », les petites et moyennes entreprises, ainsi que les entités louant des véhicules pour fournir un service temporaire de remplacement de véhicules. La clientèle loisirs comprend principalement des particuliers qui louent des véhicules pour leurs besoins personnels, notamment les départs en vacances et en week-end, directement ou indirectement *via* des tour-opérateurs, des courtiers ou des agences de voyage.

Les segments « affaires » et « loisirs » présentent des caractéristiques différentes et complémentaires, en particulier en termes de saisonnalité de la demande, ce qui permet grâce à cette diversité de gérer au mieux le réseau du Groupe (tant au niveau des stations qu'au niveau du taux d'utilisation de la flotte *). Le Groupe estime que le maintien d'un équilibre approprié entre le portefeuille d'activités des locations affaires et loisirs est essentiel afin de conserver voire d'améliorer la rentabilité globale du Groupe. Le chiffre d'affaires consolidé généré par les segments de clientèle affaires et loisirs est

resté stable au cours des derniers exercices. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les locations loisirs représentaient 56 % du produit des activités de location du Groupe (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) et les locations affaires 44 % du produit des activités de location du Groupe (contre respectivement 58 % et 42 % en 2016).

En Europe, certaines des Filiales Pays (Allemagne et Belgique) génèrent une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le segment « affaires », alors que d'autres (Espagne, Italie, Portugal et Irlande) génèrent davantage de chiffre d'affaires sur le segment « loisirs » et que d'autres, enfin, sont présentes sur les deux segments de clientèle de façon assez équilibrée (France, Royaume-Uni et Danemark). Les Filiales Pays dans le Reste du Monde (en Australie et en Nouvelle-Zélande) sont davantage présentes sur le segment « loisirs ». Le tableau ci-dessous présente la ventilation du chiffre d'affaires généré par les activités de location du Groupe (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) par segments de clientèle « affaires » et « loisirs » dans les Filiales Pays pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

VENTILATION DU PRODUIT DES ACTIVITÉS DE LOCATION DE VÉHICULES DU GROUPE PAR SEGMENTS DE CLIENTÈLE DANS LES FILIALES PAYS EN 2017

Filiales Pays	Exercice clos le 31 décembre 2017	
	Segment affaires	Segment loisirs
Allemagne	61 %	39 %
Royaume-Uni	47 %	53 %
France	45 %	55 %
Italie	32 %	68 %
Espagne	28 %	72 %
Australie/Nouvelle-Zélande	21 %	79 %
Belgique	60 %	40 %
Portugal	23 %	77 %
Irlande	25 %	75 %
Danemark	53 %	47 %
Luxembourg	100 %	0 %
TOTAL	44 %	56 %

Avec environ 5,7 millions de conducteurs enregistrés dans le système de réservation d'Europcar en 2017, le Groupe estime que son portefeuille de clients est l'un des plus importants et diversifiés dans le secteur de la location de véhicules en Europe.

1.6.4.1 Clientèle affaires

Les clients affaires qui louent un véhicule *via* le réseau Europcar comprennent notamment les « Grands Comptes », les petites et moyennes entreprises ainsi que les organismes louant des véhicules de remplacement. L'essentiel de la clientèle affaires

loue des voitures *via* le réseau Europcar à des conditions que le Groupe a négociées (soit directement soit *via* des agences de voyages s'agissant des petites et moyennes entreprises). Le Groupe inclut également dans la catégorie des locations affaires les locations aux clients de sociétés offrant des services d'assistance et de remplacement de véhicule.

Le chiffre d'affaires généré par la clientèle affaires du Groupe tend à être réalisé principalement sur le milieu de la semaine entre le mardi et le jeudi. Le chiffre d'affaires généré par la clientèle affaires du Groupe est moins sujet aux fluctuations saisonnières.

GRANDS COMPTES

Europcar possède plusieurs contrats avec des grands comptes internationaux, comme Lego et EuropAssistance, pour lesquels il est fournisseur exclusif ou privilégié de véhicules de location pour leurs salariés pour leurs besoins professionnels. Europcar dispose également d'une forte présence au sein des entreprises d'assistance et des entreprises de location qui fournissent des services de location courte durée pour leurs propres clients B2B et B2C.

Les contrats avec les grands comptes sont conclus sur la base d'un tarif et d'un niveau de services négociés à l'avance. Un grand nombre de clients affaires du Groupe ont un accès direct au système d'information d'Europcar via des microsites dédiés, mettant à la disposition de ces clients des interfaces de réservation et de facturation spécifiquement adaptées à leurs besoins. Lorsque le volume des transactions de location avec un client donné est important, Europcar peut être amené à ouvrir une agence de location directement dans les locaux du client.

Ces contrats de location de véhicules sont généralement signés avec les Grands Comptes après une procédure d'appels d'offres concurrentiels à l'issue de laquelle ils retiennent un ou plusieurs fournisseurs. La structure des équipes commerciales du Groupe pour les Grands Comptes est organisée en fonction des exigences de différents secteurs industriels afin de s'assurer que le Groupe capitalise sur sa connaissance de ces secteurs pour proposer des offres sur mesure.

Les entreprises qui ont des services achats centralisés au niveau groupe sont gérées par une équipe de vente internationale dédiée qui s'occupe de la relation commerciale au niveau groupe.

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Europcar est le fournisseur exclusif ou privilégié de véhicules de location aux employés de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) sur la base de contrats dont les prix et le niveau de services sont négociés à l'avance. Ce segment de clientèle se caractérise par un grand nombre de comptes, ce qui limite le risque de dépendance à un client unique. Le Groupe souhaite se développer davantage sur ce segment de clientèle pour saisir de nouvelles opportunités de croissance. À titre d'exemple, le Groupe a lancé en 2014 son produit FitRent destiné aux petites et moyennes entreprises (PME) (se référer au paragraphe « Offre de services Europcar® » à la Section 1.6.2.1 « La marque Europcar® »).

Ce segment connaît une croissance soutenue et possède désormais un portail B2B spécifique avec des services et informations adaptés et destinés aux clients affaires.

Europcar a aussi lancé en 2016 un partenariat innovant avec la société Taxeo. Ce service permet à l'ensemble des clients affaires du Groupe de pouvoir récupérer la TVA le cas échéant sur les déplacements de leurs collaborateurs d'un pays vers un autre pays membre de l'Union européenne.

REPLACEMENT DE VÉHICULES

L'activité de remplacement de véhicules de location concerne principalement la location de véhicules à des compagnies d'assurance et de leasing, concessionnaires automobiles et autres entités offrant des services de remplacement de véhicules à leurs propres clients. Le Groupe propose son offre pour les particuliers, via leurs compagnies d'assurance, dont les véhicules ont été accidentés, sont en réparation ou temporairement indisponibles. Afin de renforcer cette activité, Europcar a conclu plusieurs accords avec des assureurs, des concessionnaires, des ateliers de réparation et des sociétés de crédit-bail et de leasing de location longue durée de véhicules. Le Groupe souhaite se développer davantage sur ce segment de clientèle en élargissant sa base de clientèle existante (y compris dans les pays franchisés) et par la mise en place de mesures incitatives et d'offres spéciales à destination de ses principaux partenaires.

1.6.4.2 Clientèle loisirs

La clientèle loisirs comprend principalement des particuliers qui louent des véhicules pour leurs besoins personnels, notamment les départs en vacances et en week-end, directement ou indirectement via des tour-opérateurs, des courtiers et des agences de voyage. Le Groupe sert également une partie de sa clientèle loisirs au travers de partenariats afin d'élargir sa clientèle.

Les locations loisirs sont généralement de plus longue durée et génèrent un chiffre d'affaires supérieur par transaction que les locations affaires (autres que les remplacements de véhicules). L'activité de location loisirs est plus saisonnière que l'activité de location affaires, avec une activité accrue au printemps et en été (en particulier en France et en Europe du Sud) et en décembre et janvier en Australie et en Nouvelle Zélande. L'activité de location loisirs tend également à être plus importante durant les week-ends qu'en milieu de semaine.

PARTICULIERS

Ce segment inclut tous les clients particuliers contractant directement avec Europcar. Les particuliers effectuent directement des réservations sous la marque Europcar® par Internet sur le site de la marque ou via les applications Europcar®, mobiles ou tablettes, via des centres d'appels et des agences de location de véhicules et sous la marque InterRent® par Internet sur le site de la marque ou via les applications InterRent®, mobiles ou tablettes (se référer à la Section 1.6.5.1 « Canaux de distribution directs Europcar »). Le Groupe entend continuer à se développer sur ce segment de clientèle grâce à l'optimisation de son Département e-commerce afin d'accélérer la tendance des réservations sur ses sites Internet et les applications mobiles et la signature de nouveaux accords avec des représentants commerciaux afin de dynamiser la demande internationale, notamment en Chine, en Inde, en Russie et au Brésil.

Ces dernières années, le développement de nouveaux services de mobilité a entraîné de nouveaux usages de la part des clients. Par exemple, les clients ne font plus uniquement un usage des services d'Ubeeqo et d'E-car pour leurs loisirs mais utilisent ces services quotidiennement et tout au long de la semaine. Par ailleurs, les durées d'utilisation des services peuvent être très courtes avec des locations parfois inférieures à une journée, voire limitées à quelques heures.

PARTENARIATS CIBLÉS SUR LA CLIENTÈLE LOISIRS

Europcar dispose de partenariats avec de nombreux acteurs afin d'offrir à ses clients des services de mobilité. Ces partenariats, exclusifs ou préférentiels, permettent à Europcar d'élargir sa clientèle loisirs. Cette activité est générée au travers des canaux de distribution de ses partenaires ou par une participation à leurs programmes de fidélité.

Europcar a actuellement des partenariats internationaux dans différents secteurs qui représentent une part importante de son produit des activités de location de véhicules :

- dans le secteur aérien, des partenariats avec des compagnies aériennes telles qu'EasyJet (partenariat exclusif en place depuis 2003 et renouvelé en avril 2014 pour trois ans, puis prolongé en mai 2017 jusqu'à septembre 2019) ; Lufthansa a signé en mars 2017 pour deux ans jusqu'en octobre 2019 ; Aeroflot (partenariat exclusif signé en décembre 2013 pour cinq ans) ; Emirates (partenariat signé en mars 2014, aux termes duquel les clients d'Europcar, membres du programme de fidélité *Skywards*, reçoivent des miles dans le cadre des programmes de fidélisation d'Emirates pour chaque location effectuée), Qatar Airways (dans le cadre du programme *Qatar Privilege Club*) ou encore Air Caraïbes (mars 2016) ;
- dans le secteur hôtelier, des partenariats avec des grands groupes tels qu'Accor à des fins commerciales, de marketing et de communication (partenariat entré en vigueur le 1^{er} janvier 2000, renouvelé en 2015 et toujours en cours au 31 décembre 2017) ; et
- dans le secteur ferroviaire, des partenariats avec Thalys.

Le Groupe a également des partenaires marketings avec des sociétés émettrices de cartes de crédit, des établissements de crédit ou des organisations proposant des programmes de fidélité comme HSBC.

Les contrats avec les principaux partenaires commerciaux d'Europcar ont une durée comprise entre deux et quatre ans.

Le Groupe prévoit de se développer davantage sur ce segment de clientèle *via* la signature de partenariats dans de nouveaux secteurs (bateaux de croisière, banque, assurance, etc.) en utilisant ses nombreux produits et marques.

TOUR-OPÉRATEURS, AGENTS DE VOYAGES ET COURTIER

Europcar travaille en étroite relation avec divers intermédiaires dans le secteur du tourisme afin de bénéficier de leur positionnement marketing pour accroître la visibilité et la notoriété du Groupe et être présent sur des canaux de distribution additionnels.

Europcar a conclu des accords internationaux et nationaux avec plusieurs agences de voyages (notamment les agences de voyages en ligne) qui travaillent directement avec Europcar ou *via* des tour-opérateurs ou des courtiers pour offrir des locations de véhicules aux clients finaux, soit sur une base de prestation autonome, soit dans le cadre d'une offre de prestations combinées.

En outre, Europcar a conclu des accords sur une base pluriannuelle avec certains tour-opérateurs majeurs comme TUI pour les besoins de ses clients sur des destinations de loisirs. Les tour-opérateurs sont des partenaires traditionnels, proposant la location de véhicules en sus des hôtels et des vols, pour offrir des offres combinées aux clients.

Les courtiers sont des intermédiaires présents sur le segment « loisirs » qui commercialisent des prestations de locations de véhicules aux clients, pour leur propre compte ou pour le compte des sociétés de location de véhicules.

Le Groupe considère qu'il a des relations pérennes et équilibrées avec ces différents types d'intermédiaires. Ces relations basées sur une stratégie multimarques ou multiproduits, permettent notamment au Groupe de bénéficier d'apport d'activités complémentaires notamment en basse saison et pour certains partenaires, de paiements anticipés de la part des intermédiaires pendant la haute saison, période durant laquelle le Groupe leur garantit un certain nombre de véhicules.

1.6.4.3 Focus sur les principales caractéristiques des clients de Goldcar

La clientèle de Goldcar se caractérise par un vif intérêt envers l'expérience d'un service de la meilleure qualité possible au prix le plus bas. Profitant d'un vaste réseau d'agences dans les lieux les plus populaires et les principales destinations de tourisme, le client type est un homme (seuls 16,3 % des clients sont des femmes) de la classe moyenne, âgé de 45 ans, porté sur les loisirs, en vacances et qui a confiance en la marque.

Les Anglais (18,4 %), les Espagnols (17,6 %) et les Allemands (11,1 %) représentent les principaux clients par pays de résidence. Un grand nombre de clients locaux ont également fait appel aux services de Goldcar en raison de la bonne réputation de la marque.

Lors de la réservation, les clients portent une attention particulière au niveau d'information fourni et n'apprécient pas de voir les prix évoluer à la hausse au moment de conclure l'achat. Pour répondre à ces exigences, la société a mis en œuvre un plan visant à améliorer la transparence auprès des clients au cours du processus de réservation, en faisant en sorte que les conditions de services soient plus claires et plus accessibles pendant l'achat.

1.6.5 Canaux de distribution

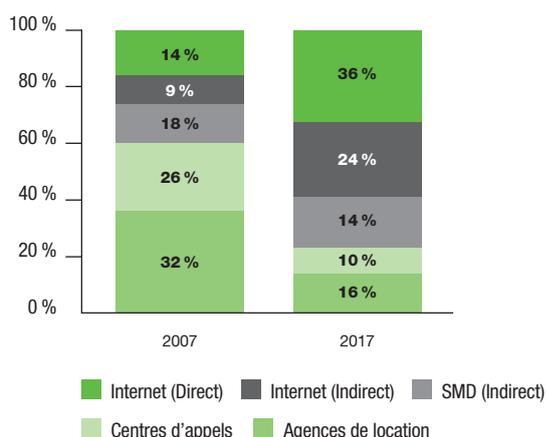
Les clients du Groupe ont accès aux offres de mobilité d'Europcar à travers divers canaux de distribution.

Ils peuvent réserver les véhicules à la location sous la marque Europcar® à travers le monde, par téléphone aux tarifs locaux ou nationaux ou gratuitement auprès des centres d'appels ; directement auprès des agences de location de véhicules ; ou, dans le cas de la location de véhicules en vue d'un remplacement, au moyen d'un système dédié propre au secteur de l'assurance. En outre, les clients peuvent effectuer des réservations pour des locations à travers le monde sur les sites Internet du Groupe et *via* les applications du Groupe, mobiles ou tablettes. Ces canaux de distribution sont considérés comme des canaux de réservation « directs » dans la mesure où ils sont contrôlés par le Groupe.

Les clients peuvent également réserver des véhicules par des canaux de distribution indirects, *via* des agences de voyages ou des sites Internet de voyages tiers. Ces intermédiaires utilisent souvent un système informatisé de réservation tiers, également appelé Système Mondial de Distribution « SMD » pour contacter le Groupe et effectuer la réservation pour le compte du client.

Le tableau suivant rend compte de la ventilation des réservations effectuées en 2007 et en 2017 par canal de distribution dont celles effectuées *via* les canaux directs contrôlés par le Groupe (agences de location, centres d'appels, sites Internet contrôlés par Europcar) et celles effectuées *via* les canaux indirects (sites Internet intermédiaires et SMD) dans les Filiales Pays ⁽¹⁾.

ÉVOLUTION DE LA VENTILATION DES RÉSERVATIONS PAR CANAL DE DISTRIBUTION ENTRE 2007 ET 2017



Source : Société.

Ainsi, le Groupe dispose de canaux de distribution variés afin de mieux servir sa clientèle. Les réservations en ligne (Internet direct et indirect ainsi que SMD) représentaient 74 % du nombre total de réservations du Groupe en 2017.

(1) Sauf Autriche, Slovaquie, Hongrie et Turquie.

1.6.5.1 Canaux de distribution directs Europcar

INTERNET

Au regard du développement croissant de l'e-commerce, le Groupe a investi dans ses sites Internet et ses applications. Depuis 2014, plus de 80 sites Internet opérés pour les Filiales Pays comme pour les pays franchisés Europcar ainsi que ses partenaires ont été migrés sur une nouvelle plateforme e-commerce. En 2015, Europcar a lancé sur ses sites Internet un portail B2B afin de mieux servir et capter la clientèle affaires en ligne en particulier sur le marché des PME. Enfin, en 2016, le site mobile a été complètement repensé, portant la croissance des ventes sur smartphone à plus de 100 % en variation annuelle, la part des ventes mobile dépassant à présent régulièrement 30 % des ventes en ligne. Ces initiatives incluent également la digitalisation croissante du parcours clients, depuis la réservation en un seul clic aux retours et retraits de véhicules par mobile.

Europcar utilise ses sites Internet à la fois pour informer et servir ses clients, en mettant à leur disposition des systèmes de réservation en ligne et des informations sur ses services. Europcar propose à ses clients des réservations par l'intermédiaire de ses sites Internet spécifiques à chaque pays, y compris Europcar.com et Europcar.biz, d'applications mobiles, ainsi que par le biais de microsites Internet accessibles (i) par les clients des partenaires avec lesquels le Groupe a une relation exclusive et (ii) par les salariés des clients Grands Comptes d'Europcar. De tels microsites dédiés à la clientèle affaires permettent à Europcar de répondre aux besoins de la clientèle sans intermédiaire. Europcar offre également des réservations directes à travers les sites de ses partenaires tels qu'EasyJet. Les réservations pour la marque InterRent® sont principalement effectuées et prépayées sur le site de la marque.

Les réservations en ligne facilitent la comparaison des prix et augmentent ainsi la pression concurrentielle dans le secteur. Toutefois la vente *via* ces canaux engendre des coûts directs de distribution moins importants que les canaux traditionnels ainsi qu'une expérience client simplifiée et améliorée.

En 2016, Europcar Groupe a été récompensé par les *World Travel Awards* dans la catégorie « Meilleur site de location de voiture », illustrant les investissements effectués par le Groupe dans ce canal de distribution.

CANAUX DE DISTRIBUTION DIRECTS TRADITIONNELS

Bien que les réservations de véhicules s'orientent de plus en plus vers le e-commerce, Europcar continue de maintenir ses canaux de distribution directs traditionnels. Ces derniers incluent les centres d'appels et les agences de location Europcar®. Ces canaux demeurent en effet importants et

sont complémentaires des canaux électroniques dans la mesure où ils sont notamment plus propices à la vente de prestations additionnelles.

Le réseau des centres d'appels Europcar® comprend les centres d'appels du Groupe en Allemagne, au Portugal, en Belgique (partiellement externalisé), en Australie/Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni. Les centres d'appels en Allemagne à Berlin et Cologne (couvrant l'Allemagne), en Espagne à Madrid (couvrant la France, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni) et en Bulgarie à Sofia (couvrant l'Australie, la Belgique, la France, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni) sont externalisés et traitent environ 80 % des appels de clients Europcar souhaitant effectuer une réservation ou formuler une requête.

1.6.5.2 Canaux de distribution indirects (Internet, SMD)

Les canaux de distribution indirects classiques sont représentés par les courtiers de location de véhicules et les intermédiaires tels que les agents de voyages et les tour-opérateurs, qui utilisent des systèmes de réservation informatisés (SMD), permettant d'effectuer des réservations sur le réseau Europcar. Le Groupe paie des frais aux tiers distributeurs pour chaque réservation.

Le pourcentage de réservations effectuées par SMD a diminué au cours des dernières années, passant de 17 % du nombre total de réservations du Groupe en 2010 à 14 % en 2017. Les réservations indirectes par Internet ont à l'inverse augmenté, passant de 13 % du nombre total des réservations du Groupe en 2010 à 24 % en 2017 (contre 24 % en 2016).

Bien que ces canaux de distribution indirects donnent accès au Groupe à une clientèle plus étendue que celle accessible au moyen de ses canaux de distribution directs, le segment des clients indirects peut être soumis à une concurrence plus forte, car les intermédiaires et partenaires distribuent généralement des véhicules de location de plusieurs acteurs du secteur. Europcar cherche donc à conclure des partenariats stratégiques exclusifs ou privilégiés, aux termes desquels la Société est le seul ou premier fournisseur de services de location de véhicules.

Europcar a conclu des accords locaux avec certains grands tour-opérateurs et agents de voyages qui ciblent en particulier les clients affaires. Europcar occupe une position de fournisseur non exclusif pour ces tour-opérateurs et agents qui choisissent au niveau local d'effectuer des réservations pour des clients affaires qui n'ont pas d'accord direct avec une société de location de véhicules. S'agissant d'un client commun à Europcar et à un tour-opérateur, ces derniers agissent en qualité de canal de distribution et effectuent les réservations aux conditions négociées avec le client.

Les tour-opérateurs offrent généralement des locations de véhicules comme un service autonome ou comme faisant partie d'une offre globale intégrant d'autres services tels que les billets d'avion ou les chambres d'hôtel et sont généralement rémunérés par la différence entre le prix

de revente aux clients et le prix de vente d'Europcar aux tour-opérateurs. Les agents de voyages et la plupart des courtiers, agents d'Europcar vendent des locations de véhicules à un prix déterminé par Europcar et perçoivent en contrepartie une commission sur ce prix.

Les sites Internet de voyages tiers ont également gagné en importance en tant que canal de distribution pour Europcar. Le Groupe est actuellement partenaire de plusieurs des principaux portails de voyage sur Internet, ce qui offre trois avantages marketing distincts :

- élargir la zone géographique adressable par le Groupe et donc augmenter la base de clients potentiels du réseau Europcar, particulièrement en provenance des marchés non européens ;
- mettre en œuvre des stratégies tarifaires dynamiques sensibles aux tendances à court terme d'offres et de demandes de véhicules à des emplacements spécifiques grâce à l'offre de service globale de ces portails de voyage ;
- bénéficier indirectement des liens entre les portails de voyage et les compagnies aériennes qui ne sont pas encore des partenaires du réseau Europcar.

Le développement des canaux de distributions indirects numériques a également bénéficié de la présence accrue sur le marché des courtiers en location de voitures. Europcar a conclu des accords avec la plupart des principaux courtiers en location de voitures en Europe. Les clients ont accès à un large éventail d'offres de sociétés de location de voitures et réservent directement *via* le site Internet du courtier.

Le Groupe bénéficie de relations équilibrées avec les intermédiaires du secteur du tourisme. Ces caractéristiques sont :

- le secteur de la location de véhicules en Europe se compose, pour les principaux acteurs, de sociétés organisées sous des marques fortes et reconnues du public, dont Europcar®. Par ailleurs, ces dernières ont développé un réseau au maillage territorial attractif pour les clients. Cette relation directe entre les clients et la marque ainsi que la proximité des services offerts aux clients avec leurs lieux de déplacements favorisent la conclusion de partenariats équilibrés entre la société de location de véhicules et les intermédiaires du secteur du tourisme s'adressant à une cible complémentaire ;
- les acteurs du secteur de la location de véhicules parviennent à ajuster la taille de leur flotte en fonction de la demande, en particulier lorsqu'ils disposent de véhicules acquis *via* des programmes de rachat dont Europcar bénéficie pour la majorité de sa flotte. Le Groupe considère qu'il dispose d'une capacité variable de véhicules en opposition à une capacité fixe qui pourrait caractériser d'autres secteurs d'activité tels que le secteur hôtelier, ce qui lui permet de piloter de façon cohérente ses différents canaux de distributions ;
- les acteurs du secteur de la location de véhicules bénéficient de la part de certains intermédiaires d'engagements de volume de location en basse saison et de prépaiements en

haute saison, ce qui leur offre, en retour, une disponibilité garantie en haute saison ; et

- dans leurs principaux marchés, les agents vendent les locations de véhicules du Groupe à un prix déterminé par Europcar et perçoivent en contrepartie une commission sur ce prix.

L'étendue du réseau d'Europcar, la disponibilité de sa flotte et la qualité de son service sont les principaux facteurs de succès sur ce canal de distribution.

1.6.5.3 Focus sur les principales caractéristiques des canaux de distribution de Goldcar

En tant qu'acteur majeur dans le secteur de la location de véhicules, le chiffre d'affaires et le nombre de réservations s'expliquent par une stratégie de distribution directe et indirecte.

Au cours des dernières années, la tendance (ainsi que le plan de gestion ciblé) a été de continuer à augmenter le chiffre d'affaires du site Web, en trouvant un juste équilibre au niveau

des volumes des intermédiaires. Malgré une diminution de 10 points sur la période 2014-2017, la distribution indirecte continue malgré tout de constituer la source de revenus la plus importante de Goldcar.

La société travaille et entretient des rapports quotidiens avec une large palette de courtiers. Ces derniers sont généralement répartis dans deux groupes : le « Top 7 » et les « Autres », un groupe d'intermédiaires locaux de petite et moyenne envergure. Cette distinction est d'une importance capitale pour la société, étant donné que les « Autres » et les acteurs locaux ont une influence notable sur un marché en particulier comme la Turquie, pays dans lequel Goldcar exploite cinq bureaux et prévoit d'en ouvrir deux autres en 2018.

Quel que soit le groupe auquel les courtiers appartiennent, tous les objectifs sont uniquement négociés sur une base individuelle en termes de transactions. Par conséquent, Goldcar attribue à chaque intermédiaire un produit destiné aux particuliers ou un produit net et une commission supplémentaire soumise à l'atteinte et au dépassement des objectifs en termes de volume.

1.6.6 Le réseau Europcar

Le Groupe opère principalement en Europe directement au travers de ses agences de location et des agences exploitées par ses agents. Il est également présent à l'international au travers de ses franchisés ainsi que des partenariats et des accords de représentation commerciale de vente. Les agences exploitées directement par le Groupe et les stations exploitées par ses agents sont situées dans les Filiales Pays, dans lesquelles le Groupe a une présence et une expérience de longue date. Les franchises étendent le réseau Europcar à la fois dans les Filiales Pays (notamment en France) et dans d'autres pays, permettant d'étendre l'offre de services du Groupe à une plus large clientèle, et d'augmenter le chiffre d'affaires du Groupe et la renommée de ses marques dans le monde. Ce réseau de dimension mondiale donne au Groupe une large couverture géographique de la clientèle affaires et loisirs, chaque Filiale Pays ciblant davantage l'un ou l'autre de ces segments de clientèle, ou les deux de façon équilibrée, en fonction de sa situation géographique.

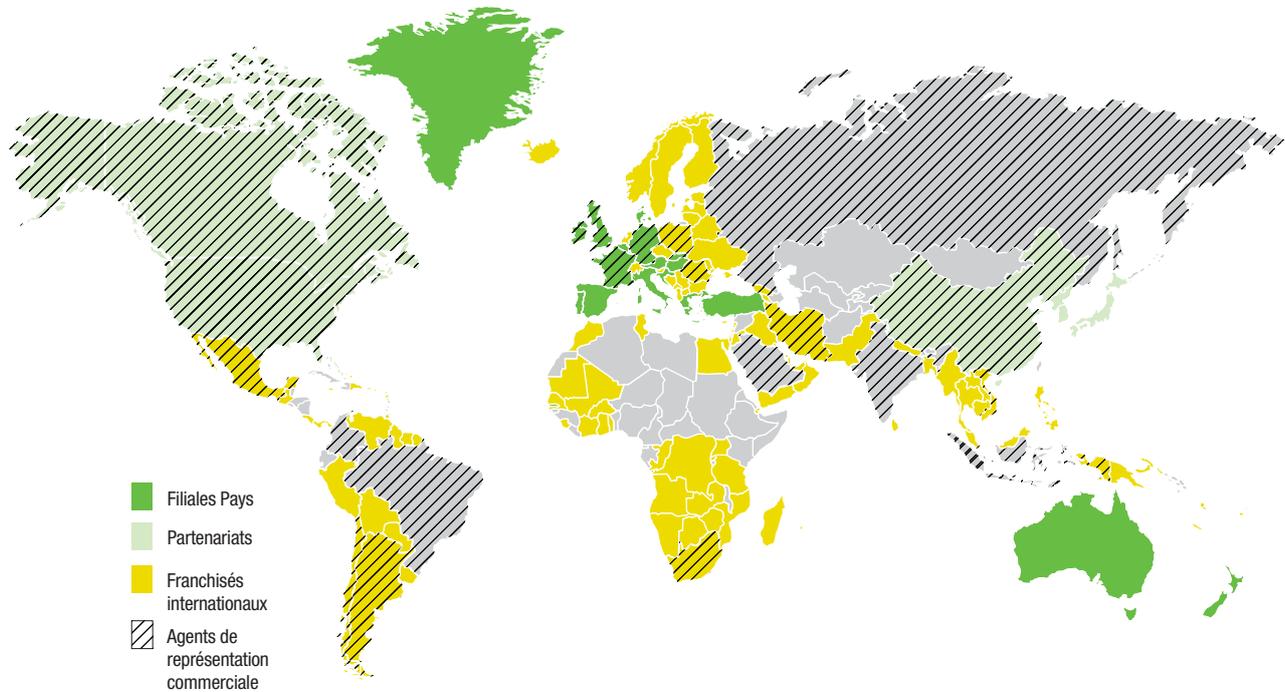
La forte présence du réseau Europcar dans ses Filiales Pays lui permet de répondre à la demande des clients et d'assurer un service simple et de proximité (ainsi qu'un service « Deliver & Collect ») dans ces pays. La dimension internationale du réseau Europcar au travers de ses franchisés, ses partenariats et ses autres accords de représentation commerciale améliore significativement la capacité du Groupe à attirer les clients qui voyagent en dehors de leur pays d'origine et fournit ainsi une base solide de croissance et de développement continu au Groupe.

L'organisation fonctionnelle du Groupe est adaptée aux dynamiques des marchés locaux, en particulier à la nature de la clientèle qui peut être davantage une clientèle affaires

ou une clientèle loisirs et plus locale ou touristique, et reflète également le développement historique du Groupe (y compris la proportion d'agences exploitées directement par le Groupe par rapport aux agences exploitées par des agents ou des franchisés dans chaque pays). En plus des agences de location dans les aéroports, le réseau Europcar comprend des agences situées dans d'autres grandes plateformes de transport telles que les gares ferroviaires, les centres urbains et suburbains, les hôtels, les centres de villégiature et les immeubles de bureaux. Le Groupe poursuit l'optimisation de son réseau afin de mieux servir ses clients et d'en attirer de nouveaux. En particulier, le Groupe renforce son réseau d'agences de location dans les centres villes pour capter la croissance liée au changement dans le mode d'utilisation des véhicules par leurs usagers qui suppose de moins en moins l'acquisition et la possession de ces derniers. En Europe, certaines des Filiales Pays (en Allemagne et en Belgique) génèrent une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le segment « affaires », alors que d'autres (en Espagne, en Italie, au Portugal et en Irlande) génèrent davantage de chiffre d'affaires sur le segment « loisirs » et que d'autres, enfin, sont présentes sur les deux segments de clientèle de façon assez équilibrée (en France, au Royaume-Uni et au Danemark). Les Filiales Pays dans le Reste du Monde (en Australie et en Nouvelle-Zélande) sont davantage présentes sur le segment « loisirs ».

Le Groupe estime que le maintien d'un équilibre entre la clientèle affaires et la clientèle loisirs est déterminant afin de conserver voire d'améliorer la rentabilité de l'activité et la cohérence de ses activités. L'emplacement des agences de location (aéroports et autres emplacements) reflète également les spécificités de la clientèle de chaque pays.

La carte ci-dessous présente le réseau mondial du Groupe (défini largement pour inclure en plus des agences exploitées directement et des agences exploitées par des agents et franchisés, les partenariats stratégiques et les accords de représentation commerciale de vente) à travers le monde :



Grâce à ce réseau unique de franchisés, de partenariats stratégiques et de représentants commerciaux, le Groupe était le quatrième acteur mondial du marché de la location de véhicules en 2016 (source : Euromonitor, sur la base du chiffre d'affaires des sociétés).

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'agences de location (en fonction du type d'exploitation) qui ont généré du chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2017 :

	2017			
	Agences de location			
	Groupe	Agents	Franchisés	Total
Europe				
Allemagne	371	224	-	595
Royaume-Uni	252	9	10	271
France	290	79	198	567
Italie	32	197	1	230
Espagne	170	36	2	208
Belgique	15	13	-	28
Portugal	32	50	-	82
Irlande	14	4	-	18
Danemark	36	9	-	45
Autriche	16	2	28	46
Luxembourg	3	-	-	3
Slovaquie	3	-	5	8
Hongrie	2	-	16	18
Franchises hors Filiales Pays	-	-	562	562
TOTAL EUROPE	1 236	623	822	2 681
<i>dont agences dans les aéroports</i>	252	26	167	445
Reste du Monde				
Australie	85	8	60	153
Nouvelle-Zélande	19	5	-	24
Franchises hors Filiales Pays	-	-	822	822
TOTAL RESTE DU MONDE	104	13	882	999
<i>dont agences dans les aéroports</i>	40	6	280	326
TOTAL GROUPE	1 340	636	1 704	3 680

Favoriser l'activité transfrontalière et les flux entrants dans les Filiales Pays

La densité du réseau du Groupe dans les Filiales Pays lui permet de mieux répondre à la demande intérieure de ses clients souhaitant de la proximité, tandis que la couverture internationale de son réseau améliore considérablement sa capacité à capter l'activité des clients voyageant à l'extérieur de leur pays d'origine.

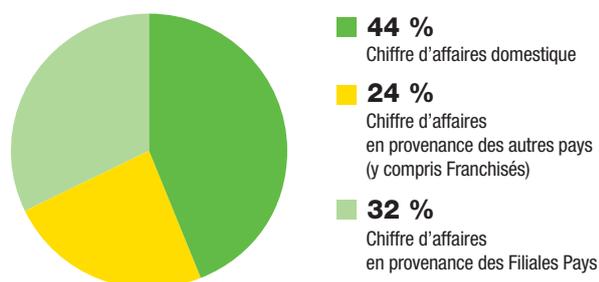
Le Groupe maintient et accroît son activité de location au niveau national (véhicules réservés, retirés et rendus dans un seul et même pays), et développe activement son activité de location internationale (véhicules réservés par l'intermédiaire de canaux de distribution directs et indirects d'Europcar dans un pays et retirés dans un autre pays). Les locations ainsi générées à l'étranger représentent une source supplémentaire de réservations et de chiffre d'affaires pour le Groupe.

Afin de développer les activités internationales du Groupe, la direction a défini des marchés régionaux clés en dehors des Filiales Pays dans lesquels elle encourage activement le développement des activités entrantes transfrontalières vers les Filiales Pays. Outre la promotion de l'activité internationale par le biais de conférences interpays entre les franchisés du Groupe, le développement de l'activité internationale est soutenu par des efforts de commercialisation conjoints entrepris avec des partenaires internationaux et des entreprises clientes, y compris, par exemple par le biais de campagnes avec des constructeurs automobiles dans le cadre du lancement de nouveaux modèles de voitures.

Le graphique ci-après présente la ventilation du chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 entre le chiffre d'affaires généré au plan national et le chiffre d'affaires en provenance des Filiales Pays et du Reste du Monde (y compris les pays franchisés). Aux fins du présent graphique, le chiffre d'affaires généré au plan national comprend

les locations pour lesquelles les véhicules sont réservés, retirés et restitués dans le même pays ; le chiffre d'affaires en provenance des Filiales Pays et du Reste du Monde (y compris les pays franchisés) comprend les locations pour lesquelles les véhicules sont (i) réservés *via* les canaux de distribution directs et indirects du Groupe par des clients résidents dans un pays donné et (ii) retirés dans un autre pays.

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE LOCATION SUR LE SEGMENT « LOISIRS » EN FONCTION DE LA SOURCE EN 2017



Source : Société

1.6.6.1 Modèles d'exploitation

Le réseau du Groupe repose sur différents modèles d'exploitation, à savoir : l'exploitation directe, l'exploitation par un agent ou par un franchisé, qui peut être étendu par des partenariats, des accords de coopération commerciale et des accords de représentation commerciale. Les agences exploitées directement par le Groupe se situent généralement dans les grands aéroports et les grandes villes, alors que les franchises et agences exploitées par des agents sont généralement situées dans les plus petits aéroports et les plus petites villes. Ce mix vise à assurer une plus grande couverture pour les clients du Groupe dans toutes les Filiales Pays.

Le chiffre d'affaires du Groupe est composé :

- du produit des activités de location de véhicules généré par ses agences de location exploitées directement ou à travers d'agents dans ses Filiales Pays (2 255 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017, dont 93,3 % en Europe et 6,7 % dans le Reste du monde, les deux secteurs opérationnels du Groupe) ;
- du chiffre d'affaires lié aux services complémentaires généré dans ses agences de location exploitées directement ou au travers d'agents (105 millions de chiffres d'affaires en 2017) ;
- des redevances perçues de ses franchisés (51 millions d'euros en 2017, dont 60 % en Europe et 40 % dans le Reste du monde).

1.6.6.2 Agences exploitées directement par le Groupe ou par des agents

(A) AGENCES EXPLOITÉES DIRECTEMENT PAR LE GROUPE

Au 31 décembre 2017, le Groupe exploitait directement 1 340 agences de location toutes situées dans les Filiales Pays. Chacune de ces agences est gérée par l'une des Filiales Pays, qui possèdent (ou louent) la flotte de location ainsi que les sites des agences et emploient le personnel des agences. Le Directeur général de chaque Filiale Pays est responsable de la gestion de la flotte de la Filiale Pays concernée et du suivi des ventes et du marketing, des opérations, des ressources humaines et des fonctions juridiques au niveau local.

Le chiffre d'affaires généré par les agences exploitées directement par le Groupe est inclus dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Il a représenté 83 % du chiffre d'affaires généré par les activités de location en 2017 (stable par rapport à 2016).

(B) AGENCES EXPLOITÉES PAR DES AGENTS

Au 31 décembre 2017, les agents exploitaient 636 agences de location, toutes situées dans les Filiales Pays. Les agences exploitées par des agents utilisent une flotte de location du Groupe. Les sites et les salariés des agences de location exploitées par des agents relèvent de la responsabilité des agents. Les relations avec les agents sont gérées par le Directeur général de la Filiale Pays concernée.

Le chiffre d'affaires généré par ces agences est inclus dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe et les agents perçoivent une commission (qui est comptabilisée comme une charge dans les états financiers consolidés du Groupe) sur la base du chiffre d'affaires de l'agence en question. Ce chiffre d'affaires a représenté 17 % du chiffre d'affaires généré par les activités de location en 2017 (stable par rapport à 2016).

(C) L'EMPLACEMENT DES AGENCES

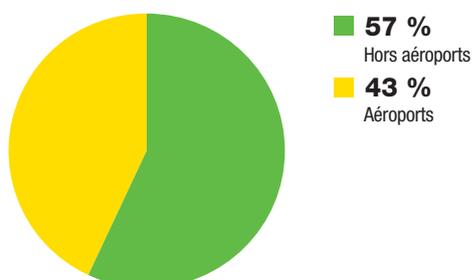
Dans son ensemble, le réseau Europcar loue des véhicules à ses clients depuis des agences de location situées dans les aéroports et dans les gares ferroviaires, les hôtels, les centres de villégiature, les immeubles de bureaux et d'autres zones urbaines et suburbaines. Le chiffre d'affaires des zones diffère en fonction tant des dynamiques de marché locales que de la densité du réseau du Groupe dans le pays.

La présence d'agences de location du Groupe dans les zones aéroportuaires est nécessaire car elle permet au Groupe de servir au plus près une clientèle voyageant en avion (vols intérieurs et entrants) et de profiter de la croissance de l'activité générée dans lesdites zones, qui est l'une des principales sources de chiffre d'affaires du Groupe. Les agences de location situées dans les aéroports génèrent en général un chiffre d'affaires par unité supérieur à celui des agences situées dans les centres-villes.

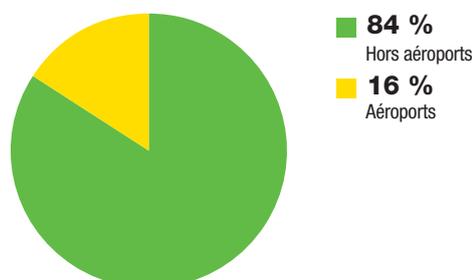
Les graphiques suivants présentent la répartition en pourcentage du nombre d'agences de location exploitées directement par le Groupe et ses agents et du chiffre d'affaires généré par les activités de location du Groupe dans

ses Filiales Pays (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) par emplacement entre les agences situées dans les aéroports et celles situées en dehors de ces zones en 2017 :

RÉPARTITION PAR CHIFFRE D'AFFAIRES



RÉPARTITION PAR NOMBRE D'AGENCES DE LOCATION



Source : Société.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation du produit des activités de location de véhicules du Groupe dans ses Filiales Pays (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) par emplacement entre les agences situées dans les aéroports et celles situées en dehors de ces zones en 2017 :

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE LOCATION DU GROUPE PAR FILIALES PAYS ENTRE LES AGENCES DANS LES AÉROPORTS ET LES AGENCES HORS AÉROPORTS EN 2017

Filiales Pays	Aéroport	Hors Aéroports
Allemagne	23 %	77 %
Royaume-Uni	34 %	66 %
France	41 %	59 %
Italie	58 %	42 %
Espagne	67 %	33 %
Belgique	26 %	74 %
Australie	71 %	29 %
Nouvelle-Zélande	83 %	17 %
Portugal	51 %	49 %
Irlande	80 %	20 %
Danemark	26 %	74 %
Autriche	49 %	51 %
Slovaquie	40 %	60 %
Hongrie	86 %	14 %
TOTAL	43 %	57 %

Source : Société.

CONCESSIONS AUX AÉROPORTS

Grâce à un important réseau d'agences de location dans les aéroports, Europcar peut servir les volumes élevés de passagers transitant par les aéroports. Le nombre d'agences de location aux aéroports en pourcentage du nombre total d'agences de location du Groupe est resté stable entre 14 % et 16 % sur la période allant de 2011 à 2017. L'activité de location dans ces agences est étroitement liée au niveau du trafic aérien de l'aéroport

concerné, et les clients effectuent souvent des réservations de locations de véhicules en même temps qu'ils achètent leurs billets d'avion. Les partenariats avec les compagnies aériennes soutiennent également cette activité (se référer à la Section 1.6.4 « Clients (Affaires/Loisirs) »).

Afin d'exploiter des agences de location dans les aéroports, Europcar (ou le représentant ou le franchisé concerné) conclut une convention de concession ou un accord de location similaire, des accords de licences ou d'autres

accords assimilés lui conférant le droit d'exercer une activité de location de véhicules dans l'aéroport concerné. Les concessions d'Europcar sont accordées par les exploitants des aéroports, au terme d'une négociation ou d'un appel d'offres qui porte sur le droit d'exploitation d'une entreprise de location de véhicules dans ces aéroports.

L'accès aux aéroports est relativement coûteux et leurs exploitants contrôlent le nombre d'emplacements mis à la disposition des sociétés de location de véhicules. Les termes de l'accord de concession d'un aéroport exigent généralement le paiement à l'exploitant aéroportuaire d'honoraires de concession basés sur un pourcentage spécifique du chiffre d'affaires que le Groupe génère au sein dudit aéroport, sous réserve d'une redevance annuelle minimale. Dans le cadre de la plupart des accords de concession, le Groupe doit également verser un loyer fixe pour les comptoirs des terminaux ou les autres propriétés et installations louées, à l'instar des parkings. Certains accords de concession sont conclus pour une durée fixe (généralement entre trois et cinq ans), tandis que d'autres, plus rarement, donnent des droits d'exploitation et des obligations de paiement qui, en principe, peuvent être résiliés à tout moment. Les accords de concession imposent généralement au Groupe des engagements spécifiques incluant certaines restrictions en matière de prix et des exigences en matière de qualité de service. Aux termes de la majorité des accords de concession, si le chiffre d'affaires généré par le concessionnaire augmente ou diminue, les exploitants aéroportuaires peuvent modifier les termes de la concession, en particulier en ce qui concerne le nombre de places de parking accordées au concessionnaire et le taux des redevances de concession.

Les conditions des accords de concession autorisent généralement Europcar à demander un remboursement complet ou partiel des droits de concession aux clients dans la mesure autorisée par la réglementation locale.

AUTRES AGENCES

En plus des agences de location dans les aéroports, le réseau Europcar comprend d'autres agences situées dans d'autres grandes plateformes de transport telles que les gares ferroviaires, les centres urbains et suburbains, les hôtels, les centres de villégiature et les immeubles de bureaux. Ce marché est beaucoup plus fragmenté que le marché aéroportuaire, avec de nombreux ateliers de carrosserie proposant le remplacement de véhicules, des petites entreprises de location de véhicules et concessions automobiles, chacun ayant une part de marché et une distribution géographique limitée, en concurrence avec de grandes entreprises telles qu'Europcar. En comparaison avec les agences de location dans les aéroports, les autres points de location traitent généralement avec une plus grande variété de clients, utilisent des installations de location plus petites avec moins d'employés et génèrent, en moyenne, moins de transactions par période que les agences de location situées dans les aéroports. Les agences de location situées dans les gares ferroviaires ou à proximité

sont exploitées en vertu d'accords de concession similaires à ceux décrits ci-dessus pour les agences dans les aéroports. Les agences situées dans les gares, particulièrement celles desservant les trains à grande vitesse, génèrent en général des volumes de trafic plus élevés que les autres agences de location hors aéroports. Un réseau dense en périphéries des grandes villes est également essentiel car il permet une plus grande proximité avec les clients et leurs besoins, notamment s'agissant des petites et moyennes entreprises. Dans certaines Filiales Pays, les clients B2B des centres villes utilisent énormément les services de livraison et de récupération.

1.6.6.3 Le Département Franchise du Groupe

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les franchisés ont exploité environ 1 704 agences de location dans le monde, dont 822 agences en Europe et 882 agences dans le Reste du monde. Les redevances des franchisés perçues par le Groupe se sont élevées à 51,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, dont 60 % en Europe et 40 % dans le Reste du Monde. Pour plus d'informations sur le réseau de franchisés, se reporter à la carte présentée à la Section 1.6.6 « *Le réseau Europcar* ».

Les accords de franchise ont permis au Groupe une expansion rentable vers les petites et moyennes entreprises des marchés locaux, régionaux et internationaux. Le réseau de franchise évolue en fonction des éventuels rachats de franchisés, de la performance des franchisés et du marché où est implanté celui-ci ainsi que de la politique d'extension du réseau.

Le Groupe poursuit l'extension de son réseau (i) en intégrant de nouveaux franchisés dans les quelques pays où il est peu ou pas présent et (ii) en développant son offre de services sous la marque Europcar® pour permettre aux franchisés du Groupe de mieux répondre aux besoins du marché. La priorité actuelle de l'expansion du réseau international du Groupe comprend des marchés importants en Amérique latine, dans le sous-continent indien, au Moyen-Orient et dans la région Asie-Pacifique.

Le Groupe développe également son réseau de franchises InterRent®, avec des franchises dans 34 pays au 31 décembre 2017, autour du bassin méditerranéen, mais aussi avec la volonté de renforcer la présence de la marque dans d'autres pays européens Europe et Moyen-Orient. 2018 marquera les premières ouvertures InterRent en Asie, notamment sur l'île Maurice et en Malaisie, en Afrique (Tunisie, Rwanda et Ouganda) et au Moyen-Orient (Jordanie, Bahreïn, Égypte et Liban), en lien avec l'objectif du Groupe de faire d'InterRent® une marque mondiale. Le Groupe entend en outre continuer son déploiement en Europe (Ukraine, Autriche, Finlande, Norvège, Albanie, République tchèque, Slovaquie et Hongrie).

GESTION DE L'ACTIVITÉ DES FRANCHISES

Le Groupe gère son réseau de franchises selon une approche régionale, avec quatre Directeurs régionaux, et avec des conférences annuelles au niveau global et régional, ainsi qu'au travers de business plans qui aident les franchisés à gérer leur activité et à s'assurer de leurs performances sur leurs propres marchés.

Le respect des stipulations des contrats de franchise du Groupe et l'uniformité de la qualité de service au sein du réseau sont contrôlés par le biais de visites informelles dans les agences des franchisés et d'audits réguliers programmés par le Département d'audit interne du Groupe. Les conférences de franchisés régionaux sont organisées sur une base annuelle ou semestrielle afin d'établir un guide des meilleures pratiques et de promouvoir l'activité inter-régionale et intra-entreprise au sein du réseau Europcar.

Le Groupe assure la promotion de l'image de la marque par ses franchisés à travers :

- la communication locale avec la mise à disposition d'éléments pour la publicité ;
- les éléments d'identité de marque et de signalétique ;
- la structuration des services proposés ;
- les partenariats avec les compagnies aériennes et les hôtels ;
- l'accès à des programmes de cartes pour fidéliser davantage la clientèle ; et
- le développement de la gamme de produits dans les services aux conducteurs, sur le segment *Vans & Trucks* et la plateforme technologique Ubeeqo.

Les franchisés participent aux coûts associés à ces efforts de promotion de la marque.

Le Groupe a mis en œuvre plusieurs initiatives qui visent à une plus grande intégration des franchisés, notamment des informations *via* une plateforme intranet et des *newsletters* mensuelles.

Le Groupe cherche également à encourager les ventes transfrontalières entre les franchisés et les agences de location directement exploitées par le Groupe. Le Groupe entend s'appuyer sur son réseau de franchises pour augmenter les flux entrants et sortants dans le cadre du développement d'accords de représentation commerciale de vente à travers le monde.

CARACTÉRISTIQUES DE L'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS DES FRANCHISES

Les franchisés disposent de leur propre flotte et de leurs propres salariés et ont un droit exclusif d'utiliser la marque du Groupe sous licence pour des services déterminés et pour une marque déterminée. Les accords de franchise couvrent en général une partie spécifique du pays (une région ou une ville) ou le pays entier, auquel cas les franchisés peuvent exercer leur activité directement ou *via* des contrats de sous-franchise ou d'agence entre eux ou avec des tiers.

Les franchisés paient initialement un droit d'entrée, puis lors du renouvellement de leur contrat, un droit territorial, au titre du droit d'utilisation exclusif des droits de franchise dans la zone couverte par le contrat pour les services et marques concédés. Les franchisés s'acquittent de redevances représentant un pourcentage du chiffre d'affaires généré par leurs opérations de location de véhicules, un droit de réservation basé sur le nombre de réservations faites à travers les systèmes de réservations du Groupe et, le cas échéant, un droit pour l'utilisation du système informatique du Groupe. Les franchisés sont tenus de faire parvenir au Groupe leurs résultats mensuels qui constituent la base du calcul des redevances. En contrepartie du paiement des droits et des redevances, les franchisés bénéficient du savoir-faire et d'un accès au système de réservations du Groupe, à son réseau mondial, à sa marque internationale, à sa clientèle et à ses systèmes informatiques. Les redevances et les droits payés par les franchisés du réseau Europcar dans les Filiales Pays et dans les pays franchisés se sont élevés à 51,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (contre 51,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 – se référer à la Section 3.1.2.2 « *Analyse des résultats* » (a) « *Chiffres d'affaires* »). Sauf exception, les franchisés sont exclusifs au réseau Europcar, ce qui signifie qu'ils renoncent à travailler avec un autre groupe de location de véhicules ou à exploiter une entreprise de location de véhicules en leur nom propre pour la durée de l'accord de franchise. La plupart des accords de franchise du Groupe prévoient que lorsqu'un client du réseau Europcar effectue une réservation portant sur le territoire d'un franchisé, ce client devra être rattaché audit franchisé.

Les franchisés détiennent (ou louent auprès de tiers) et financent leur flotte indépendamment du Groupe. Ils peuvent bénéficier des accords avec engagements de rachat signés au niveau du Groupe, mais sont libres de conclure leurs propres accords d'approvisionnement en flotte avec les constructeurs automobiles. Les accords de franchise prévoient que les franchisés sont tenus de respecter les standards de la flotte du Groupe (kilométrage, entretien, sécurité, etc.). Afin de s'assurer que les franchisés respectent les standards du Groupe, un contrôle exhaustif de leur flotte est réalisé par extraction des données opérationnelles (kilométrage et durée de détention) et, par échantillonnage, une vérification de la flotte physique est réalisée lors des visites des agences de locations exploitées par des franchisés.

En général, les contrats de franchise du Groupe ne permettent pas au franchisé de résilier le contrat avant l'expiration du terme convenu. Dans la plupart des cas, les franchisés locaux ont le droit d'être indemnisés par le Groupe (soit en vertu du droit applicable soit en vertu de l'une des clauses du contrat de franchise) si le contrat de franchise est résilié par le Groupe avant l'expiration du terme. Le Groupe se réserve cependant le droit dans la plupart des cas de résilier un contrat de franchise dans la mesure où le franchisé ne respecte pas ses obligations contractuelles, notamment le paiement des redevances et des droits, ou prend des mesures qui risquent de

porter atteinte à la marque du Groupe et à sa réputation. Réciproquement, les franchisés ont également en principe un droit de résiliation en cas de violation significative de l'accord par le Groupe.

1.6.6.4 Le Département Alliance du Groupe

Le Groupe a conclu des accords de coopération commerciale avec un certain nombre d'entités afin de bénéficier de synergies commerciales et de proposer des services transfrontaliers. Ces accords permettent aux clients de bénéficier des services du Groupe dans certaines zones et de favoriser les flux d'activité entrants. Le chiffre d'affaires généré par les partenariats stratégiques a représenté moins de 1 % du chiffre d'affaires généré par les activités de location du Groupe en 2017, comme en 2016.

À la date du présent Document de Référence, le Groupe a conclu quatre accords de coopération commerciale permettant à ses clients de bénéficier des services du Groupe aux États-Unis, grâce notamment à un accord conclu en juin 2013 avec Franchise Services North America et portant sur la marque Advantage-Rent-A-Car® (qui a été transférée par la suite à The Catalyst Capital Group, Inc.), au Canada par le biais d'un accord conclu en octobre 2013 avec Discount Car et Truck Rentals Ltd, et en Chine suite à un accord conclu le 12 janvier 2017 avec l'un des leaders de la location de voitures en Chine, Shouqi Car Rental. Le partenariat avec Shouqi Car Rental a été conclu afin de tirer parti de l'afflux croissant de touristes chinois à travers le monde – et tout particulièrement en Europe – et de donner accès aux clients d'Europcar à l'un des tout premiers réseaux de location de voitures en Chine.

Au titre de l'accord concernant la marque Advantage-Rent-a-Car®, les clients de la marque Europcar® bénéficient des services de la marque Advantage-Rent-A-Car® aux États-Unis, et les clients d'Advantage-Rent-A-Car bénéficient des services d'Europcar dans le Reste du monde.

Le partenariat entre Europcar et le groupe chinois Shouqi Car Rental (« Shouqi ») est effectif depuis le 12 janvier 2017. Moyennant une commission sur le volume généré, il permet au Groupe de servir ses clients en Chine sous sa marque Europcar® *via* le réseau Shouqi. Réciproquement, il permet à Shouqi de servir ses clients sous sa propre marque, *via* le réseau Europcar, dans les régions où le Groupe opère. Ce partenariat permet au Groupe d'étendre son propre réseau et d'améliorer ses services auprès de ses clients en Chine.

Aux termes de l'accord avec Discount Car and Rental Trucks Ltd, les partenaires cherchent à cibler les segments « loisirs » et « affaires » au Canada.

Le Groupe dispose également d'un partenariat long terme exclusif depuis 2006 avec Times Car Rental (anciennement Mazda Car Rental) aux fins de bénéficier de synergies commerciales et de proposer des services transfrontaliers. Times Car Rental est une société de location de voitures leader au Japon disposant d'une flotte de location d'environ

29 000 véhicules et plus de 438 agences de location à travers le Japon en 2017 (dont 245 sous la bannière Europcar). Possédant plus de 680 000 places de parking de véhicules, Times Car Rentals est aussi le leader de la mise à disposition de places de parking au Japon et soutient ainsi l'activité transfrontalière du Groupe au Japon, à la fois en termes de location de véhicules et de solutions de mobilité (avec la tendance croissante à l'utilisation de voitures autonomes).

1.6.6.5 Le Département Ventes régionales/ Représentants commerciaux

Une part importante de la stratégie commerciale du Groupe est le développement de son réseau de représentants commerciaux. Le Groupe conclut des accords de représentation commerciale dans des pays où il est peu ou pas présent afin de s'assurer une forte présence commerciale dans ces pays et profiter des flux de voyageurs des États-Unis et des pays émergents vers l'Europe, l'Australie et le réseau Europcar dans son ensemble. Les représentants commerciaux proposent les services du Groupe en échange de commissions. Les coûts liés à la conduite de l'activité des représentants commerciaux comprennent, entre autres, l'assurance, la location, les frais généraux ainsi que les frais de voyages dans les pays et régions dans lesquels il est nécessaire de promouvoir et distribuer les produits.

Au total, environ 31 représentants commerciaux ont été désignés à fin 2017 partout dans le monde, notamment en Asie, en Amérique du Nord/Sud, au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe. Afin d'accroître les ventes transfrontalières, le Groupe a commencé à désigner des représentants commerciaux sur les marchés affaires, à commencer par la Belgique, l'Irlande et le Royaume-Uni. Les accords avec les représentants du Groupe, notamment en Chine et au Brésil, permettent de générer de solides performances. Les nouveaux représentants commerciaux, à l'instar de ceux en Afrique du Sud, à Abu Dhabi, au Canada et à Hong Kong, ont affiché une croissance exponentielle au cours des 12 derniers mois.

1.6.6.6 Focus sur les principales caractéristiques du réseau de Goldcar

Le réseau de Goldcar est composé d'un solide réseau d'agences et de franchises. En février 2018, la société exploitait 97 bureaux dans le monde, dont 12 franchises.

La présence de Goldcar dans les principaux aéroports des pays dans lesquels la société opère s'est avérée cruciale dans la croissance rapide des dernières années. Ces emplacements stratégiques permettent à la société de proposer les meilleurs services à ses clients tout en renforçant sa présence dans d'autres aéroports phares.

Le développement à l'international a toujours été une priorité pour Goldcar et les franchises y jouent un rôle important. La société veille à ce que les entreprises associées affichent

les mêmes normes et valeurs que les stations détenues en propre, raison pour laquelle Goldcar demande à ses franchisés de respecter son Code de déontologie. Ce Code, commun à l'ensemble du réseau, vise à assurer le développement du plan de gestion de Goldcar, ainsi qu'un niveau de collaboration élevé entre tous les bureaux des filiales et les franchisés.

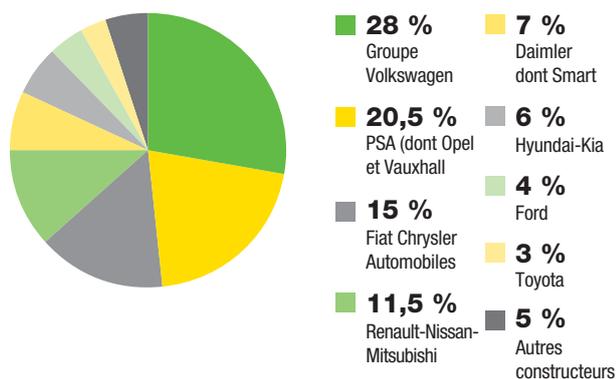
En 2016, la société a ouvert 17 nouveaux bureaux, dont 8 en Italie, 1 en France et 1 autre en Espagne. S'inscrivant dans cette lignée, 2017 a signé l'arrivée de Goldcar en Turquie, ainsi que le renforcement de sa présence dans le bassin méditerranéen. En 2018, la société prévoit d'ouvrir des nouveaux bureaux en France, au Portugal, en Grèce et en Turquie.

1.6.7 La flotte du Groupe

Sauf indication contraire, la présente section concerne uniquement la flotte exploitée directement par Europcar sous les marques Europcar®, InterRent® et Buchbinder® et non la flotte détenue par Ubeeqo et E-Car ni celle détenue indépendamment (ou louée auprès de tiers) et exploitée par des franchisés (pour plus d'informations sur la flotte des franchisés, se référer au paragraphe « Caractéristiques de l'exploitation des activités des franchises » à la Section 1.6.6.3 « Le Département franchise du Groupe »).

La flotte d'Europcar est composée de véhicules provenant de divers constructeurs, parmi lesquels Volkswagen (avec les marques Volkswagen®, Audi®, Seat® et Skoda®), Fiat, Renault-Nissan, PSA (Peugeot®, Opel®, Vauxhall®, Citroën®, DS®), Daimler (Mercedes®, Smart®), Ford, BMW et Toyota. Volkswagen AG est le principal fournisseur de véhicules d'Europcar en 2017. Le Groupe utilise actuellement plus de 300 marques différentes provenant de 16 constructeurs automobiles.

Le graphique ci-dessous illustre la diversité de la flotte du Groupe en termes de livraisons par constructeur (exprimées en pourcentage des acquisitions totales du Groupe) pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.



Source : Société.

La diversité de la flotte d'Europcar lui permet de répondre aux demandes de location d'un large éventail de clients. Elle se compose de onze catégories principales de véhicules en ligne avec les standards du secteur - mini, économique, compacte, intermédiaire, standard, berline, haut de gamme, luxe, véhicules utilitaires, camions et voitures décapotables. La flotte varie par marque, avec une flotte proposée à la location sous la marque Europcar® couvrant une gamme complète de véhicules (de la catégorie mini à la catégorie Sélection, qui comprend les véhicules « prestige » et « fun » et une flotte proposée à la location sous la marque InterRent® correspondant aux types de véhicules les plus demandés sur le segment moyenne gamme voire *Low Cost*). Ainsi l'offre d'InterRent® est limitée à quatre catégories de véhicules, à savoir mini, économique, compacte et intermédiaire. Certaines voitures sont totalement dédiées à la marque InterRent®. Ces véhicules ont souvent une période de détention plus longue et un kilométrage plus élevé que sous la marque Europcar®. Pour plus d'informations, se référer à la Section 1.3 « Marché et environnement concurrentiel » du présent Document de Référence.

Le Groupe estime qu'il est l'un des plus importants acheteurs de véhicules européens et le plus important dans le secteur de la location de véhicules en Europe. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a pris livraison d'environ 344 000 véhicules (312 700 à périmètre constant, hors acquisitions de Buchbinder, Europcar Ireland et Europcar Denmark) et exploitait une flotte moyenne de location de 248 547 véhicules utilitaires et de tourisme (231 000 à périmètre constant soit une hausse de 8 % par rapport à 2016). La répartition entre véhicules de tourisme et véhicules utilitaires était la suivante sur l'exercice 2017 : 87,5 % de véhicules de tourisme et 12,5 % de véhicules utilitaires. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, la période de détention moyenne approximative d'un véhicule par Europcar était de 9,4 mois (8,2 mois s'agissant uniquement des véhicules couverts par des accords de rachat ou de location). Certains des accords d'approvisionnement conclus avec des constructeurs automobiles permettent aux franchisés d'Europcar de profiter des conditions générales de ces contrats, y compris les clauses de rachat. Pour plus d'informations sur les programmes de rachat avec les constructeurs automobiles (se référer à la Section 1.6.7.2 « Approvisionnement et planification de la flotte »).

Le tableau ci-dessous présente la répartition de la flotte moyenne de location * par Filiale Pays entre les catégories « voitures » et « véhicules utilitaires » pour l'exercice 2017 :

Filiales Pays	Exercice clos le 31 décembre 2017	
	Voitures	Véhicules utilitaires
Allemagne	87 %	13 %
Royaume-Uni	86 %	14 %
France	81 %	19 %
Italie	94 %	6 %
Espagne	96 %	4 %
Australie/Nouvelle-Zélande	95 %	5 %
Belgique	90 %	10 %
Portugal	93 %	7 %
Irlande	88 %	12 %
Danemark	79 %	21 %

Source : Société.

1.6.7.1 Gestion de la flotte

L'ensemble du processus de planification de la flotte est géré par un Département central au niveau du Groupe, en soutien des Départements flotte de chacune des Filiales Pays. Outre la négociation de l'achat de la flotte de véhicules auprès des constructeurs, le Département en charge de la flotte est impliqué dans le processus de planification et de répartition géographique, de l'entrée et de la sortie des véhicules dans la flotte, ainsi que du suivi du taux d'utilisation de la flotte *.

La flotte d'Europcar est gérée avec pour objectif d'optimiser les coûts. Cette gestion inclut notamment l'amortissement économique, les coûts d'acquisition et de cession, les coûts d'entretien et de réparation, les impôts et les coûts de financement, selon un ensemble de besoins et de contraintes prédéfinis, dont les besoins marketing, les mouvements maximums de la flotte (c'est-à-dire la quantité maximale de véhicules qui peuvent rejoindre la flotte ou en sortir pendant une période donnée) et la capacité d'approvisionnement auprès d'un seul constructeur. Ce processus s'appuie largement sur des données recueillies et traitées par le système d'information GreenWay® (se référer à la Section 1.6.9.1 « Le système Greenway® »).

Europcar est en mesure de répondre aux fluctuations saisonnières de la demande en optimisant en permanence la gestion de sa flotte. Au travers de sa gestion quotidienne, Europcar est en mesure d'ajuster la taille de sa flotte en modifiant les plans d'acquisition et/ou les périodes de détention pour répondre aux variations prévues et imprévues de la demande. Grâce à la souplesse prévue par ses contrats conclus avec les constructeurs automobiles, Europcar a la possibilité d'adapter ses commandes de véhicules en prévision de la saison de pointe, et d'utiliser la flexibilité des périodes de détention, allant généralement de cinq à dix mois, pour céder les véhicules une fois que la demande est moins forte. Europcar est également en mesure de réagir rapidement aux changements géographiques de la

demande en redirigeant la livraison de nouveaux véhicules vers les sites où la demande est la plus forte.

Le taux d'utilisation de la flotte* du Groupe a légèrement baissé (76,4 % en 2017 vs. 76,5% en 2016) dans un contexte de forte augmentation de la flotte moyenne de location * à 248 547 véhicules (en hausse de 16,3 % par rapport à 2016) et du fait de l'intégration de Buchbinder. A périmètre constant, le taux d'utilisation de la flotte du Groupe est en hausse de 40 points de base en 2017 vs. 2016. Bien que le Groupe estime que son taux d'utilisation de la flotte est proche du taux optimum qu'il est possible d'atteindre dans le secteur, il continue néanmoins d'étudier régulièrement les moyens de l'améliorer dans chacune de ses Filiales Pays et sur les différentes marques qu'il opère. À cet effet, les initiatives actuelles incluent de mettre l'accent sur la réduction du délai entre la réception du nouveau véhicule et la première utilisation de location du véhicule, le temps entre chaque location et le temps entre la dernière location et la cession du véhicule, l'amélioration des processus de gestion des accidents et des réparations, ainsi que sur l'optimisation du processus pour les véhicules de la marque InterRent®.

Le Groupe calcule son taux d'utilisation de la flotte * comme un pourcentage du nombre de jours réels de location des véhicules de la flotte rapporté au nombre potentiel total de jours théoriques de location des véhicules de la flotte. À cet effet, le nombre potentiel total de jours théoriques est égal au nombre de véhicules détenus sur la période, multiplié par le nombre total de jours sur la période. Une autre méthode utilisée dans le secteur est basée sur le nombre de jours de location par jours de flotte réels disponibles, ce qui exclut les jours où la flotte est détenue mais non disponible à la location (véhicules en préparation pour entrer ou sortir de la flotte, en entretien, en réparation). Cette méthode conduirait à afficher un taux d'utilisation de la flotte supérieur à celui que le Groupe reporte ci-dessus.

Europcar exploite des centres logistiques centraux pour les véhicules rejoignant ou sortant de la flotte, notamment des parkings dans divers endroits, notamment les aéroports dans les Filiales Pays. À partir de ces sites, les véhicules sont soit transportés par les entreprises de logistique soit transférés à l'agence de location ayant exprimé un besoin.

1.6.7.2 Approvisionnement et planification de la flotte

Les processus d'approvisionnement et de planification de la flotte sont supervisés localement par le Département flotte de chaque Filiale Pays. Les contrats d'achat sont négociés en fonction des constructeurs soit au niveau de chaque pays soit au niveau international. Les contrats annuels ou pluriannuels définissent les modalités d'acquisition et de cession ainsi que les volumes de véhicules et le mix de modèles à acquérir pendant la durée du contrat. Plus de la moitié des volumes achetés par le Groupe le sont au travers de contrats paneuropéens. Le Groupe compte également sur ses équipes locales pour négocier des contrats locaux et maintenir une flexibilité suffisante pour bénéficier des opportunités d'offres locales ponctuelles.

Le cas échéant, le Groupe effectue des achats de véhicules « à risque », sur la base de son analyse systématique entre des achats « à risque » et des achats avec engagement de rachat. Pour ce faire, il prend en compte le choix des modèles et de leurs options, ainsi que la dynamique du marché de l'occasion et sa capacité à absorber les volumes de revente.

Les contrats d'achat sont en général conclus à la fin de chaque année calendaire pour l'année suivante afin d'anticiper les tendances de marché et sont réajustés tout au long de l'année pour permettre une meilleure réactivité à l'évolution du marché. Le Groupe peut ainsi adapter sa capacité de flotte à la demande du marché de la location.

Le Groupe comptabilise l'ensemble de sa flotte de véhicules soit au bilan soit en hors-bilan pour les véhicules acquis dans le cadre de contrats de location répondant aux critères de contrats de location simple. Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique la flotte de véhicules du Groupe et la structure de financement ⁽¹⁾ de cette flotte :

	Flotte de véhicules Actif		Financements de la flotte	
		Passif	Type de facilités	
Au bilan	Actifs de la flotte	Dette liée au financement de la flotte	Facilité de Crédit Senior Renouvelable (FCSR) de 1,3 milliard d'euros	
	Besoin en fonds de roulement de la flotte lié aux engagements de rachat		Emprunt obligataire lié à la flotte de 350 millions d'euros	
Hors bilan	Actifs de la flotte financés au moyen de contrats de location simple	Encours liés aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple	Facilité de financement de la flotte au Royaume-Uni de 400 millions de livres sterling	
			Crédit-relais adossé à des actifs de Goldcar de 450 millions d'euros	
			Autres financements de la flotte (Portugal, Australie/ Nouvelle-Zélande, Irlande, Danemark, Buchbinder)	
			Facilité de Crédit Renouvelable (FCR) de 500 millions d'euros	
			Contrats de location simple avec les banques et les fabricants d'équipements d'origine	

Source : Société.

Le Groupe finance l'acquisition des véhicules de sa flotte par divers moyens, notamment *via* des financements adossés à des actifs (se référer à la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux propres du Groupe » et à la Note 2 « Principes et méthodes comptables » paragraphe 2.10 « La flotte de Véhicules » paragraphe (a) (i) « Véhicules acquis avec clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire » aux états financiers consolidés inclus à la Section 3.4 du Document de Référence). Le Groupe bénéficie d'une structure flexible

de financement adossé à des actifs avec un ratio dette/valeur (soit l'endettement de Securitifleet Holding, des Sociétés Securitifleet et de EC Finance plc divisé par la valeur totale des actifs nets au bilan des Sociétés Securitifleet) de 92,2 % au 31 décembre 2017 (vs. 88,3 % au 31 décembre 2016).

La diversité des financements disponibles aux fins d'acquérir les véhicules de la flotte permet de limiter l'impact des acquisitions sur les flux de trésorerie du Groupe. Se référer à la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe ».

(1) À noter que la présentation des contrats de location simple en Hors Bilan va évoluer avec l'application de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 qui impose l'inscription au Bilan des contrats de location répondant à cette norme. Se référer à la note 2.2 des comptes consolidés présentés à la section 3.4 du présent document de référence pour plus d'informations.

1.6.7.3 Engagements de rachat de véhicules

Europcar acquiert, sous réserve de disponibilité, une majorité de ses véhicules dans le cadre de programmes d'achat de flotte établis par les constructeurs. En vertu de ces programmes contractuels, Europcar réalise ses achats auprès des constructeurs ou concessionnaires automobiles. Ces derniers s'engagent, sous réserve de certaines conditions générales, à accorder à Europcar le droit de leur revendre ces véhicules à un prix prédéterminé, dans un laps de temps spécifique (au terme duquel l'opération de rachat est automatiquement déclenchée si elle n'a pas déjà eu lieu). Les véhicules achetés par des sociétés de location de véhicules en vertu d'un engagement de rachat sont désignés par l'expression véhicules « buy back ». La période de rachat minimale au titre de ces engagements de rachat varie généralement entre 5 et 10 mois pour les voitures particulières et de 6 à 24 mois pour les véhicules utilitaires.

Les prix de rachat des véhicules avec engagement de rachat sont contractuellement déterminés selon (i) un pourcentage prédéfini du prix initial du véhicule et le mois au cours duquel le véhicule est racheté ou (ii) le prix initial capitalisé minoré d'un montant de dépréciation économique fixé, dans les deux cas sous réserve d'ajustements en fonction de l'état des véhicules, de leur kilométrage et des périodes de détention.

La proportion de la flotte totale couverte par des engagements de rachat peut varier d'un pays à l'autre. En outre, la proportion de la flotte totale couverte par des engagements de rachat à un moment donné peut être inférieure à la proportion de la flotte acquise dans une année couverte par ces engagements de rachat étant donné que les véhicules « à risque » sont en général détenus sur une période plus longue (12 à 24 mois). Les programmes de rachat limitent les risques résiduels potentiels d'Europcar pour les véhicules achetés dans le cadre des programmes, permettent à Europcar de prévoir son financement en fonction du prix de rachat convenu et confèrent aux gestionnaires de la flotte d'Europcar la souplesse nécessaire pour réagir à l'évolution de la demande. En outre, le pourcentage élevé de véhicules avec clause de rachat permet au Groupe d'être moins dépendant du marché de la voiture d'occasion. Ces programmes sont également avantageux pour les constructeurs automobiles car le retour des véhicules dans un court laps de temps leur permet de revendre ces véhicules plus rapidement dans leurs réseaux de concessionnaires comme des modèles récents.

A périmètre constant, environ 92% de la flotte du Groupe Europcar (en unités mises en circulation en 2017) était couverte par des clauses de rachat (pourcentage identique à 2016). En incluant la flotte de Buchbinder, Europcar Ireland et Europcar Denmark, le pourcentage est plus faible et atteint 88%.

La prévisibilité et la flexibilité conférées par les engagements de rachat dont bénéficie le Groupe sont essentielles. Le Groupe est déterminé à maintenir un taux élevé d'achat de véhicules avec clauses de rachat. En moyenne, le Groupe estime que plus de 90 % des véhicules achetés au cours des dix dernières années étaient couverts par des engagements de rachat.

1.6.7.4 Véhicules « à risque »

Europcar acquiert un certain nombre de véhicules auprès de constructeurs ou concessionnaires automobiles sans engagement de rachat. Ces véhicules entrent dans la catégorie des véhicules « à risque ». Se référer à la Section 2.2.4 « Risques liés à la détention par le Groupe des véhicules non couverts par les programmes de rachat ».

Le Groupe effectue des achats de véhicules « à risque » en fonction de ses besoins, sur la base d'une analyse systématique entre les achats à risque et les achats avec mécanisme de rachat. Il prend en compte le mix de modèles dont il a besoin ainsi que sa capacité de revente des véhicules « à risque », notamment en lien avec l'évolution du marché de l'occasion. Europcar vend les véhicules « à risque » au travers de différents canaux, notamment les ventes aux particuliers, les ventes groupées aux grossistes, et les ventes aux courtiers et aux enchères. Pour répondre aux demandes du marché Europcar a mis en place une plateforme électronique de vente en ligne 2ndmove.eu.

Au 31 décembre 2017, 38 % des voitures de la flotte sans engagement de rachat ont des motorisations diesel. Le taux est de 40 % si l'on inclut les nouvelles acquisitions d'Europcar Ireland, Europcar Danemark, Buchbinder et Goldcar. Les véhicules utilitaires sont à 100 % diesel. Ainsi la part des véhicules diesel au 31 décembre 2017 au sein des véhicules non couverts par un engagement de rachat représente environ la moitié de ces véhicules.

Nous n'avons pas identifié de risque sur cette flotte au regard du marché actuel et des estimations de valeur résiduelle externes obtenues sur ces marchés.

Pour l'année 2018, afin de répondre à la tendance des clients, la stratégie est de limiter au maximum l'achat des véhicules à risque en motorisation diesel.

1.6.7.5 Entretien des véhicules

Europcar veille à ce que chaque véhicule soit inspecté et nettoyé au retour de chaque location et qu'il soit entretenu selon les recommandations du constructeur. Europcar est tenu de respecter, les spécifications d'entretien des constructeurs des véhicules, afin de maintenir la garantie et l'engagement de rachat relatif à ces derniers. Europcar exploite des centres d'entretien de véhicules dans certaines agences de location au sein des Filiales Pays. Ces centres ont pour mission l'entretien et les réparations légères ainsi que le suivi et le traitement des véhicules plus gravement accidentés pour lesquels les réparations sont effectuées par des sociétés spécialistes de la carrosserie. L'objectif est, sur la base d'expertises détaillées, d'optimiser le coût des réparations ainsi que le délai d'intervention afin de limiter l'impact sur l'utilisation. Pour les véhicules les plus gravement accidentés, l'arbitrage est fait entre la réparation ou la vente en l'état.

1.6.7.6 Focus sur les principales caractéristiques de la flotte de Goldcar

Goldcar propose un service de location de véhicules comprenant l'une des flottes les plus récentes sur le marché. Plus de 80 % des véhicules sont renouvelés après une période d'utilisation de 12 mois, en lien avec l'engagement d'offrir aux clients un service garantissant sécurité, confort, innovation et efficacité.

La flotte de la société est constituée des modèles les plus récents dans différentes catégories de véhicules (économique, compacte, familiale, mini, vans, automatique et grand véhicule) afin de satisfaire pleinement les besoins et préférences des clients. En

outre, les clients peuvent également choisir parmi une large palette de constructeurs, notamment Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat), FCA (Fiat Chrysler Automobiles), PSA (Peugeot, Opel, Citroën), Renault-Nissan, General Motors, Ford, Kia, Daimler et Toyota. Conformément au programme de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Goldcar, une partie des marques susmentionnées a fourni un nombre croissant de véhicules électriques, hybrides et GPL (gaz de pétrole liquéfié) à la société afin de réduire l'impact sur l'environnement.

En 2017, Goldcar a pris livraison d'environ 45 000 véhicules et exploitait une flotte moyenne de location de 39 000 véhicules. Environ 83 % de la flotte de Goldcar était couverte par des clauses de rachat en 2017.

1.6.8 Fournisseurs du Groupe

Cette section présente les éléments relatifs aux fournisseurs du Groupe et aux volumes d'achat (appelés « coûts d'achat hors flotte »), mais excluent les éléments relatifs à l'acquisition, l'immatriculation et l'assurance de la flotte qui sont présentés aux sections 1.6.7 « *La flotte du Groupe* » et 2.6.3 « *Assurances* » du présent document de référence.

Les coûts d'achats hors flotte hors taxes ⁽¹⁾ du Groupe s'élèvent en moyenne à environ un quart du chiffre d'affaires annuel consolidé du Groupe. Ils se décomposent :

- pour 40 % d'achats indirects ou frais de fonctionnement de structure (informatique et télécommunications, des centres d'appels, immobilier et maintien en condition opérationnelle du réseau de stations et de ses installations, marketing et ventes, communication et publicité, fournitures de bureaux, uniformes, conseil et services) ;
- pour 60 % d'achats directement liés au service client et relatifs au maintien en condition opérationnelle et à la mise à disposition des véhicules de la flotte du Groupe (services de maintenance et réparation, services de réparation lourde suite à un accident, services de préparation et de nettoyage, et services de transport pour la redistribution géographique de la flotte du Groupe selon les besoins des clients du Groupe).

Les besoins opérationnels du Groupe sont traités pays par pays avec pour chaque pays un volume annuel moyen de dépenses généralement proportionnel à la part du pays dans le chiffre d'affaires annuel consolidé du Groupe. Par voie de conséquence, le Groupe est en relation avec une multitude de fournisseurs (environ 20 000 fournisseurs actifs chaque année) pour des catégories de produits et de services de natures très diverses. En particulier, la part de services à valeur ajoutée relevant d'activités de main-d'œuvre avoisine les 50 %.

En 2016, en liaison avec l'ensemble des pays dans lesquels un responsable achats est présent, le Groupe a défini les trois axes de développement prioritaire des achats pour les années à venir :

1. Excellence opérationnelle, dont le déploiement de la solution P2P (« Purchase to Pay ») initié en 2014 est un des piliers.

Cette solution a pour objectif, autant pour les achats de fonctionnement que pour les achats directement liés au service aux clients, d'apporter de la transparence sur la nature et le volume de dépenses, de faciliter le processus d'achat tout en en assurant un niveau de contrôle adéquat, d'identifier les opportunités de massification des achats au niveau du Groupe et d'assurer une certaine agilité de la comptabilité fournisseurs au sein des centres de services partagés.

2. Responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

En application de la loi Sapin 2, une stratégie RSE basée sur l'analyse et la maîtrise des risques fournisseurs a été définie et est mise en œuvre depuis 2017. L'objectif est d'amener l'ensemble des partenaires du Groupe à être en conformité avec le Code éthique de l'entreprise. Cette démarche est également un levier de rationalisation du panel fournisseurs du Groupe.

3. Stratégie de *sourcing*.

Le Groupe évolue vers un traitement des achats par pays ou par service à une gestion par catégorie permettant de travailler sur une massification des achats et des appels d'offres communs à plusieurs pays.

(1) Dépenses de biens et services pour les agences directement exploitées par le Groupe, le réseau d'agents et de franchises étant exclu.

1.6.9 Système d'information

Le système d'information et les télécommunications sont des éléments vitaux pour la gestion de l'activité dans le réseau de points de ventes du Groupe et pour la prise de réservations des demandes de ses clients au travers de multiples canaux de distributions. Une partie des solutions informatiques sont conçues, développées, mises en œuvre, exploitées et entretenues par le Département informatique du Groupe qui a reçu la certification Qualité ISO 9001.

Europcar investit en permanence dans l'amélioration de son système d'information afin de renforcer sa capacité à offrir des services innovants et moins coûteux. Les projets informatiques sont régulièrement évalués de manière centralisée au regard des besoins du Groupe. Les projets techniques, qui visent à établir et assurer la continuité des services, font l'objet d'une attention particulière. Les projets applicatifs, qui visent à maintenir et à renforcer les capacités fonctionnelles des systèmes, sont évalués en fonction de la valeur ajoutée attendue pour le Groupe, notamment de la croissance du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et la prévention des risques (juridiques, normatifs, d'obsolescence ou de performance).

Afin de soutenir ses efforts de développement et de mise en œuvre de solutions de mobilité innovantes, le Groupe a mis en place un plan à échéance 2020 pour rénover l'architecture de son système d'information dans le but de le rendre plus ouvert et flexible afin de faciliter l'intégration des applications développées par des tiers. Un certain nombre de modules et d'innovations a été mis en place afin de :

- capitaliser sur l'excellence opérationnelle du Groupe (applications mobiles nouvelles pour les clients et les employés, ou applications en cours d'amélioration ou de développement sur d'autres supports) ;
- promouvoir une culture de décision basée sur des données (*Big Data*), adapter les produits et les prix en temps réel (*Dynamic Pricing*) ;
- accélérer le développement numérique et renforcer la stratégie de gestion de la relation client (*Cloud CRM*).

1.6.9.1 Le système Greenway®

Le système d'information de la marque Europcar® est construit autour de l'application centralisée Greenway®, qui offre une solution commune et unique couvrant la totalité des domaines fonctionnels de la location de véhicules : gestion des clients (individuels et entreprises), gestion des offres tarifaires, gestion de la flotte, gestion des réservations et des systèmes de distribution, gestion des opérations de location en agence ainsi que des services de facturation. Ce système exclusif, conçu spécifiquement pour l'activité de location de véhicules d'Europcar, a été mis en production pour la première fois en 1994.

Greenway® opère depuis 2014 sur une infrastructure hautement évolutive (Java/Linux), qui permet plus de 10 000 connexions utilisateurs simultanées. Ce système gère aujourd'hui plus de douze millions de réservations et dix millions de locations par an. Le Groupe compte plus de 10 000 utilisateurs de

Greenway® dont la plupart sont situés dans les 1 750 agences du réseau Europcar. Environ 200 000 véhicules sont suivis en permanence par le système afin d'optimiser l'utilisation de la flotte. L'intégralité des fonctionnalités du système Greenway® est disponible 24 heures sur 24 dans les sièges et les agences de dix de nos Filiales Pays et également chez les franchisés en Suisse, en Autriche et en Norvège. La majorité des sites franchisés du réseau Europcar sont reliés à Greenway®, notamment pour les fonctions de réservations.

1.6.9.2 Autres applications et systèmes informatiques

Les autres applications et systèmes utilisés par le Groupe sont principalement « Oracle Financials » pour la gestion financière et comptable, le *Datawarehouse* pour l'analyse renforcée de l'ensemble des données de l'entreprise et « Ataraxia » pour la gestion des accidents, des dommages et de la maintenance des véhicules.

Le Groupe utilise également des solutions de *collaborative cloud computing* telles que la suite « Google G Suite » pour répondre aux besoins bureautiques et le logiciel « Salesforce » pour l'optimisation des relations commerciales des forces de ventes. Les solutions *Cloud* sont également en cours d'implantation dans le cadre de la transformation numérique de l'activité (voitures connectées, accès sans clé aux voitures, applications mobiles, utilisation des réseaux sociaux).

Les principaux fournisseurs informatiques du Groupe sont Cap Gemini (maintenance du logiciel GreenWay®), Sopra Steria (infogérance de production), Unisys (installation et maintenance des postes de travail), Dell & Lenovo (serveurs et postes de travail), IBM (serveurs), Hitachi et NetApp (stockage), Cisco (équipements réseaux), Colt (réseaux de télécommunications pour le transfert des données), InterXion et Telehouse (hébergement des centres de production). Salesforce est aussi l'un des principaux fournisseurs du Groupe en matière de solutions en mode SAAS.

InterRent® utilise une plateforme informatique distincte de Greenway®, Rentway, comme *Business Support Software*. Cette application est externalisée et basée sur un système opéré en mode « Software as a Service ».

Buchbinder a construit son système d'information autour de deux applications majeures BubiRent et CLFleet. BubiRent assure les fonctions de gestion des clients, de l'offre, des réservations, des opérations et de la facturation. CLFleet est en charge de la gestion de la flotte et des véhicules ainsi que des opérations en lien avec la maintenance et les dommages. Ces deux applications, développées spécifiquement par Buchbinder ou son principal fournisseur local GFH, sont opérées sur des infrastructures redondées et utilisées dans l'ensemble des agences du réseau Buchbinder ainsi que leurs franchises ou filiales.

Goldcar a construit son système d'information autour de deux applications majeures SIGGER et SARG. SIGGER assure les fonctions de gestion des clients, de l'offre, de la flotte, des

opérations et de la facturation. SARG est en charge de la gestion multi-canal des réservations. Ces deux applications, développées spécifiquement par les équipes internes de Goldcar, sont opérées sur des infrastructures redondées et utilisées dans l'ensemble des agences du réseau Goldcar ainsi que leurs franchises ou filiales.

1.6.9.3 Continuité de service du système d'information

Des mesures de sécurité importantes sont en place pour assurer la sécurité des systèmes, des applications et des données d'Europcar et de ses clients.

La plus grande attention est accordée aux systèmes de sécurisation et de protection des données personnelles contre les risques de destruction, de vol et d'utilisation frauduleuse ou malveillante. Les systèmes, opérationnels 24 heures sur 24, assurent la protection entre autres contre les virus informatiques, le *spamming*, le *phishing* et le déni de service, ainsi que contre les récupérations massives de nos tarifs par des robots (*grabbing*), via la mise en œuvre de « captcha ».

La majorité des systèmes de la marque Europcar® incluant Greenway®, les sites Internet, Oracle Financials ainsi que le *Datawarehouse* sont opérés sur une infrastructure propre, centralisée dans deux centres de production opérant simultanément 24 heures sur 24. Chaque centre opère l'infrastructure nécessaire à la livraison de la totalité des services applicatifs de production et assure en temps réel une totale duplication physique des données de production.

Ces centres de production sont situés en région parisienne et respectent les règles minimales de sécurité suivantes : distance entre les 2 centres de 30 à 60 kilomètres, chemins de distribution électrique indépendants et multiples, équipements de refroidissement redondant et double alimentation de tout le matériel informatique pour un objectif de disponibilité de chacun des centres supérieurs à 99,98 %.

Le Groupe vérifie périodiquement son plan de reprise d'activité, d'une part par des tests unitaires annuels pour des applications du Groupe, et d'autre part par un test grandeur nature de perte d'un des 2 centres tous les 18 mois à 2 ans. Chacun des tests de simulation fait l'objet d'un bilan générant, le cas échéant, la mise en œuvre d'un plan d'amélioration.

L'application critique BubiRent de BuchBinder est opérée sur une infrastructure propre opérée localement et redondée dans deux bâtiments Buchbinder éloignés l'un de l'autre. Les données sont dupliquées en temps réels entre les systèmes des deux salles. Les salles serveurs disposent d'une redondance de l'alimentation électrique et des chemins réseau de la part de fournisseurs différents.

Les systèmes de Goldcar sont opérés sur des infrastructures propres disposées au sein de deux centres de production opérant simultanément 24 heures sur 24. Chaque centre dispose de la capacité de délivrer la totalité des services applicatifs de production et les données sont dupliquées en temps réel. Ces centres sont situés en Espagne et éloignés de plus de 100 kilomètres. Le plan de reprise d'activité est vérifié de façon annuelle en grandeur nature et fait l'objet de mise en œuvre de plans d'amélioration le cas échéant.

1.6.10 Réglementation

À travers le monde, les activités du Groupe sont soumises à de multiples réglementations, notamment en matière d'environnement, de données personnelles, de droit de la consommation ainsi que dans le cadre de l'exploitation de franchises. Le respect de ces règles, qui peuvent différer considérablement d'un pays à l'autre, est généralement géré au niveau local par chacune des Filiales Pays du Groupe sous la direction et le contrôle, de la direction juridique du Groupe.

1.6.10.1 Réglementation relative à la protection des consommateurs

Dans le cadre de ses activités, le Groupe offre des services à des consommateurs personnes physiques et est soumis à ce titre à la réglementation relative à la protection des consommateurs.

RÉGLEMENTATION RELATIVE À LA PROTECTION DES CONSOMMATEURS DANS L'EEE

La Commission invite les autorités compétentes des États membres à prendre les mesures nécessaires pour assurer le respect du droit de l'Union européenne et des législations nationales relatives à la protection des consommateurs.

NON-DISCRIMINATION TARIFAIRE

La Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur interdit, en particulier, aux sociétés d'appliquer des discriminations injustifiées pour l'accès à un service, sur la base de la nationalité ou du lieu de résidence du consommateur, dans tous les États membres de l'Union européenne.

La Commission européenne est particulièrement attentive au respect du principe de non-discrimination au sein du marché unique. En effet, un règlement *visant à contrer le blocage géographique et d'autres formes de discrimination fondée sur la nationalité, le lieu de résidence ou le lieu d'établissement des clients dans le marché intérieur* est actuellement examiné dans le but de renforcer ces principes. Aux fins du respect de ces principes, le Groupe s'est engagé à déployer une politique de prix unique par lieu de vente, quels que soient le lieu de résidence européen du client et le pays de l'union d'où provient la réservation. La même règle est préconisée auprès de l'ensemble des franchisés.

PRATIQUES COMMERCIALES DÉLOYALES

La Directive 2005/29/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mai 2005 relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur pose le principe d'une interdiction générale des pratiques commerciales déloyales à l'égard des consommateurs, notamment les pratiques trompeuses.

Afin de s'assurer du consentement libre et éclairé du consommateur, le Groupe s'engage à ce que la documentation d'offre mise à disposition auprès des consommateurs par le Groupe soit facilement accessible et totalement transparente. Dans une volonté d'offrir encore plus de transparence aux consommateurs, le Groupe a révisé périodiquement ses conditions générales de location afin de les simplifier, les moderniser et les harmoniser entre les différents pays dans lesquels il exerce ses activités.

CLAUSES ABUSIVES

La Directive 93/13/CEE du Conseil du 5 avril 1993 concernant les *clauses abusives* dans les contrats conclus avec les consommateurs (modifiée par la Directive 2011/83/UE du 25 octobre 2011 relative aux *droits des consommateurs*) vise à protéger les consommateurs européens contre les clauses abusives dans les contrats qu'ils concluent avec des professionnels. La réglementation relative aux clauses abusives s'applique aux contrats de location de véhicules proposés par les sociétés du Groupe à sa clientèle consommateurs.

Les autorités nationales de la consommation et/ou différentes associations s'assurent de l'absence de clauses abusives dans les conditions générales émises par les professionnels. Dans ce cadre, un dialogue peut être initié avec ces autorités et/ou associations. Des procédures judiciaires peuvent parfois ainsi être initiées avec leur support ou sur leurs propres initiatives.

Les dispositions des conditions générales de location du Groupe font l'objet d'une revue régulière afin de s'assurer de leur conformité à la réglementation relative aux clauses abusives.

RÉGLEMENTATION RELATIVE À LA PROTECTION DES CONSOMMATEURS EN AUSTRALIE ET EN NOUVELLE-ZÉLANDE

Europcar Australie est tenue de se conformer au *Competition and Consumer Act* de 2010 (le « CCA ») qui s'applique à la plupart de ses activités sur le marché australien, notamment dans ses relations commerciales avec ses partenaires ou ses clients. L'objet du CCA est principalement d'assurer la protection des consommateurs et améliorer la concurrence entre les acteurs économiques. À ce titre, il prévoit des règles relatives aux ententes anticoncurrentielles entre concurrents, restrictions anticoncurrentielles dans la chaîne d'approvisionnement verticale, conduite anticoncurrentielle unilatérale, conduite inadmissible, conduite trompeuse ou mensongère, la protection des consommateurs sur les clauses contractuelles abusives et autres pratiques commerciales déloyales et les garanties des consommateurs. Europcar Nouvelle-Zélande est soumis à des règles similaires en Nouvelle-Zélande.

1.6.10.2 Protection des données personnelles

Dans le cadre de son activité, le Groupe collecte et traite des informations soumises aux législations et réglementations relatives à la protection des données à caractère personnel en Europe ainsi que dans d'autres régions où le Groupe a des activités. Les données personnelles concernant les clients du Groupe sont principalement traitées au moyen du système d'information d'Europcar appelé « GreenWay® » et dans les bases de données du Groupe utilisées afin d'exécuter ses obligations commerciales (par exemple, l'exécution d'un contrat de location), à des fins statistiques, de démarchage commercial, de *reporting* et de gestion de la relation client (par exemple, suivi des droits acquis par ses clients dans le cadre d'un programme de fidélité).

Les entités du Groupe tout comme les franchisés internationaux du Groupe s'engagent à collecter et traiter les données des clients conformément à la réglementation européenne applicable en matière de protection des données personnelles. Ils veillent également à la préservation de l'image et de la réputation du Groupe.

TRAITEMENTS EFFECTUÉS AU SEIN DE L'ESPACE ÉCONOMIQUE EUROPÉEN

La Directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (ci-après, la « Directive Données Personnelles »), complétée par la Directive n° 97-66 du Parlement européen et du Conseil du 15 décembre 1997 concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des télécommunications, constitue le cadre de référence actuel en la matière dans l'ensemble des pays de l'Espace Économique Européen (l'« EEE »).

La directive donnée personnelle s'applique aux traitements de données à caractère personnel automatisé ou non automatisé lorsque ces données sont destinées à être contenues dans un fichier. Ces opérations comprennent notamment la collecte des données personnelles, leur conservation, leur diffusion. Elle oblige les responsables de traitements de données à caractère personnel établis dans un État membre de l'EEE ou ayant recours à des moyens de traitement situés sur le territoire d'un État membre à prendre un certain nombre de mesures en amont de la collecte de ces données, pendant leur conservation et jusqu'à leur effacement. La directive s'applique aux données traitées par des moyens automatisés (par exemple une base de données informatique de clients) ainsi qu'aux données faisant partie ou destinées à faire partie de fichiers non automatisés dans lesquels celles-ci sont accessibles suivant des critères spécifiques (par exemple les fichiers papiers traditionnels, tels qu'un fichier sur cartes dans lequel les données de la clientèle sont rangées par ordre alphabétique).

Il est à noter que le règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la *protection des personnes physiques à l'égard du traitement des*

données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données a été adopté au cours de l'année 2016. Celui-ci sera applicable dès le 25 mai 2018 et viendra remplacer la directive sur la protection des données à caractère personnel.

Le nouveau règlement inclut notamment des dispositions sur (i) le droit à l'oubli ; (ii) le consentement clair et positif de la personne concernée quant à l'utilisation de ses données personnelles ; (iii) le droit de demander le transfert de certaines données à un autre prestataire de services ; (iv) le droit de la personne concernée à être informée en cas de violation de sécurité de ses données personnelles (par exemple, en cas de vol de données) si cela représente un risque élevé pour ses droits et libertés ; (v) la garantie que les politiques sur la protection de la vie privée doivent être expliquées dans un langage clair et compréhensible ; et (vi) l'application plus stricte et des amendes administratives pouvant s'élever à 20 millions d'euros ou représenter jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires mondial total dans le cas d'une entreprise, afin de décourager la violation du règlement.

La violation de ces obligations par une entité du Groupe peut faire l'objet, selon les pays, de sanctions administratives, civiles ou pénales.

Bien que le règlement sur les données personnelles vise à harmoniser les lois à ce sujet, la majorité des pays se trouvant au sein de l'Union européenne, la législation nationale des États membres peut, dans certaines régions, disposer de régimes additionnels susceptibles de varier et d'être plus restrictifs que ceux du règlement.

TRAITEMENTS EFFECTUÉS EN DEHORS DE L'ESPACE ÉCONOMIQUE EUROPÉEN

Le Groupe est implanté dans de nombreux pays en dehors de l'EEE où il est susceptible d'effectuer des traitements de données personnelles tant pour son compte que pour le compte de ses clients professionnels ou partenaires commerciaux.

Bien qu'il n'existe pas de texte international harmonisant l'ensemble des principes applicables en matière de protection des données personnelles dans le monde, le cadre réglementaire applicable au sein de l'EEE fait office de référence en la matière, d'une part par son caractère strict et précurseur et, d'autre part, du fait de son influence sur la législation de nombreux pays qui l'ont utilisé comme modèle, notamment en Afrique du Nord, en Amérique latine et en Asie.

TRANSFERT DES DONNÉES PERSONNELLES EN DEHORS DE L'ESPACE ÉCONOMIQUE EUROPÉEN

Le Groupe transfère des données personnelles à ses franchisés et/ou partenaires hors de l'EEE dans le cadre de la stricte exécution des contrats de location conclus par les franchisés et/ou partenaire avec des clients. La plupart des contrats de franchise auxquels les sociétés du Groupe sont parties contiennent une clause de protection des données personnelles par laquelle les franchisés s'engagent à respecter les mêmes obligations en la matière que celles auxquelles sont tenues les entités du Groupe. Dans certains contrats

impliquant un transfert de données hors de l'EEE, la politique Groupe vise à proposer l'adhésion aux clauses contractuelles types établies par la Commission européenne afin de pouvoir procéder au transfert de données personnelles.

1.6.10.3 Réglementation environnementale

Au 31 décembre 2017, le Groupe utilise dans ses Filiales Pays environ 479 installations de stockage d'essence (214 cuves et 265 pompes à carburant).

Chaque Filiale Pays gère, pour le pays qui la concerne, la conformité, à sa réglementation locale, de ses installations de stockage, afin de s'assurer qu'elles (i) sont correctement déclarées auprès des autorités compétentes des pays dans lesquels les installations sont situées et (ii) ont été remplacées ou mises à niveau pour répondre aux exigences applicables en matière de détection des fuites et de protection contre les déversements, les débordements et la corrosion. Le Groupe, dans le cadre de ses activités, dispose des autorisations et enregistrements nécessaires. En France par exemple, les stations équipées de cuves ne nécessitent pas d'autorisation préalable mais font l'objet de déclarations auprès des autorités compétentes. Selon les volumes débités et la nature et les volumes de stockage des produits utilisés, certaines sont considérées comme des installations classées.

De la même façon, chaque Filiale Pays gère en application de la réglementation locale toute obligation de dépollution qu'elle peut encourir.

RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE AU SEIN DE L'EEE

L'exploitation de réservoirs pour le stockage de produits pétroliers, notamment l'essence, le carburant diesel et les huiles usagées, l'utilisation, le stockage et la manutention de diverses substances dangereuses (y compris les carburants et les lubrifiants), la production, le stockage, le transport et l'élimination des déchets (y compris les huiles usagées, les boues provenant de lavage de véhicules ou les eaux usées) sont des activités réglementées par la directive n° 2012/18/UE dite « Seveso III » et la Directive 2008/98/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 novembre 2008 relatives aux *déchets* transposées dans les États membres de l'Union européenne. La Directive Seveso III concerne les établissements dans lesquels les substances dangereuses présentes (par exemple, au cours du traitement ou du stockage) dépassent certaines quantités. Selon la quantité de substances dangereuses présentes, les établissements sont identifiés « établissements seuil bas » et « établissements seuil haut », ces derniers faisant l'objet d'exigences plus strictes.

En vertu de la réglementation européenne, toute exploitation industrielle ou agricole susceptible de créer des risques ou de provoquer des pollutions ou nuisances, notamment pour la sécurité et la santé des riverains est une installation classée. Les activités relevant de la législation des installations classées sont énumérées dans une nomenclature qui les soumet à un régime d'autorisation, d'enregistrement ou de déclaration en fonction de l'importance des risques ou des inconvénients

qui peuvent être engendrés. Les États membres ont le pouvoir (i) d'autoriser ou de refuser d'autoriser l'exploitation d'une installation ; (ii) de réguler (en d'autres mots, d'exiger la conformité à certaines dispositions techniques) ; (iii) de surveiller ; et (iv) d'imposer des sanctions.

Avec la Directive Seveso III, la liste des substances dangereuses a été harmonisée au niveau européen en proposant un système de classification commun.

La Directive 2008/98/CE du 19 novembre 2008 relative aux *déchets* définit la hiérarchie de prévention et de gestion des déchets comme suit : prévention, préparation en vue du réemploi, recyclage, autre valorisation (notamment valorisation énergétique) et élimination. Cette disposition a été transposée en droit français à l'article L. 541-1 du Code de l'environnement. Elle précise également les obligations des producteurs et des détenteurs de déchets vis-à-vis de la hiérarchie des déchets et prévoit l'obligation pour les producteurs et les détenteurs de déchets de caractériser leurs déchets, d'emballer et d'étiqueter leurs déchets dangereux et interdit de mélanger des déchets dangereux avec d'autres déchets ou matières en dehors d'une installation classée pour la protection de l'environnement. Le Groupe, dans le cadre de la gestion de ses déchets, prend toutes les mesures nécessaires afin que ses activités respectent les dispositions applicables en la matière.

Europcar a obtenu la certification ISO 14001 (norme de l'Organisation Internationale de la Normalisation relative au management environnemental) pour ses systèmes de gestion de l'environnement en Allemagne, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne, au Portugal, en Belgique et en France, cette certification couvrant également les agences de location exploitées directement par le Groupe.

Les Filiales Pays surveillent et, le cas échéant, procèdent à des travaux de remise en état liés à l'élimination des déchets et/ou substances provenant des installations louées ou détenues, actuellement ou par le passé. Les dépenses engendrées par ces travaux ou celles liées aux dommages causés par les activités d'une Filiale Pays à l'environnement pourraient être significatives. Les pertes probables estimées par le Groupe dans ce domaine ont été provisionnées dans les comptes consolidés du Groupe. Au 31 décembre 2016, le montant global des sommes provisionnées pour couvrir la responsabilité du Groupe en matière d'environnement s'élève à 50 000 euros, représentant le coût estimé de l'étude des éventuels problèmes environnementaux sur les sites nécessitant une surveillance et/ou des travaux de remise en état ainsi que les coûts estimés des travaux devant être mis en œuvre. L'estimation des coûts est faite site par site, sur la base de précédents et est affinée, au fur et à mesure, en fonction de l'avancée de l'étude environnementale menée sur le site en question.

En France, le Groupe tient à jour un tableau recensant les installations pétrolières et celles classées qu'il exploite afin d'en assurer la surveillance. Dans ce cadre, des visites périodiques réglementaires sont effectuées auprès de ces installations classées tous les 5 ans par un organisme agréé (Dekra jusqu'en 2015 puis Bureau Veritas à compter de cette

date) ; en cas de non-conformité, des travaux de mise en conformité sont diligentés par le Groupe.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est également soumis à la réglementation européenne relative à l'efficacité énergétique (Directive 2012/27/EU du Parlement européen et du Conseil relative à l'efficacité énergétique du 25 octobre 2012). Cette directive établit un cadre commun de mesures pour la promotion de l'efficacité énergétique dans l'Union européenne. Selon l'article 8 de cette directive européenne, transposé à l'article L. 233-1 du Code de l'énergie, toutes les grandes entreprises (comme le Groupe) doivent effectuer, tous les quatre ans (et pour la première fois le 5 décembre 2015 au plus tard), des audits énergétiques pour l'ensemble de l'entreprise. L'article 13 de cette directive européenne, transposé à l'article L. 233-4 du Code de l'énergie, prévoit des pénalités si ces audits n'étaient pas effectués à temps pouvant prendre la forme d'une amende administrative plafonnée à 2 % du chiffre d'affaires hors taxes du Groupe au cours du dernier exercice clos en France. Ces audits devront être effectués par des consultants extérieurs ou par des auditeurs internes qualifiés.

RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE EN AUSTRALIE ET EN NOUVELLE-ZÉLANDE

En Australie, la réglementation relative à l'exploitation de réservoirs pour le stockage de produits pétroliers, notamment souterrains, est fixée au niveau étatique et fédéral. Le régime de réglementation est une combinaison de règles spécifiques et de principes généraux prévus par les lois sur la protection de l'environnement. La réglementation environnementale est relativement uniforme et liée à l'*Australian Standard AS 1940-1993*.

L'exploitation de réservoirs pour le stockage de produits pétroliers souterrains fait l'objet d'une attention particulière de la réglementation en raison du risque de contamination des eaux souterraines et de fuites difficiles à détecter. En termes généraux, le cadre réglementaire vise à (i) la mise en place de mesures préventives pour réduire le risque pour la santé humaine et l'environnement du fait de l'utilisation de réservoirs souterrains ; (ii) s'assurer de la préservation des ressources et de la détection rapide des fuites afin d'éviter de lourds travaux de remise en état ; (iii) veiller à la remise en état des sites une fois la cessation de l'activité réglementée ; et (iv) surveiller que les bonnes pratiques sont suivies par les acteurs concernés par cette réglementation. Afin de remplir ces objectifs, des obligations sont imposées, telles que la mise en place de système de détection des fuites, la réalisation de test des eaux souterraines ou la mise en place, pour chaque installation réglementée, d'un plan documenté de protection de l'environnement pouvant faire l'objet d'audit. Le système de reporting et d'information des fuites doit également faire l'objet d'un plan documenté. Le retrait de réservoirs pour le stockage de produits pétroliers souterrains doit être notifié aux autorités locales et est régi par l'*Australian Standard AS 4976-2008*.

Europcar Nouvelle-Zélande est soumis en Nouvelle-Zélande à des règles similaires en matière d'environnement à celles applicables en Australie.

PROGRAMME DE CONFORMITÉ DES RÉSERVOIRS

Chacune des filiales opérationnelles dans les Filiales Pays a mis en place un programme de conformité de ses réservoirs qui est destiné à s'assurer que les réservoirs sont correctement enregistrés auprès des autorités compétentes des pays dans lesquels ces réservoirs sont situés et ont été soit remplacés ou mis en conformité pour répondre aux exigences applicables en matière de détection des fuites et déversements, débordements et protection contre la corrosion. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée que ces systèmes de réservoir restent à tout moment exempts de fuites non détectées ou que l'utilisation de ces réservoirs n'entraîne pas de déversements importants. Les Filiales Pays font intervenir régulièrement des organismes tiers pour vérifier, voire certifier, le cas échéant, la conformité de leurs installations classées.

La formation des employés à la gestion des risques environnementaux est mise en place et gérée au niveau des Filiales Pays.

1.6.10.4 Réglementation relative aux franchises

Le Groupe dispose d'un important réseau de franchisés et doit respecter à ce titre la réglementation applicable à ce mode d'exploitation au niveau européen et la réglementation nationale applicable et désignée par les contrats.

Au niveau européen, il convient de se référer au règlement (UE) n° 330/2010 de la Commission du 20 avril 2010 concernant l'application de l'article 101, paragraphe 3, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées lu à la lumière des Lignes directrices sur les restrictions verticales.

La franchise est également régie par diverses lois dans les pays dans lesquels le Groupe opère ses activités par le biais de ses franchisés. Afin d'assurer une gestion harmonisée de son réseau de franchise, la grande majorité des contrats de franchises conclus à l'international par le Groupe sont soumis au droit français. L'article L. 330-3 du Code de commerce français établit une obligation d'information préalable à la signature de tout contrat de franchise. Les contrats de franchises soumis au droit français et conclus par le Groupe respectent cette obligation.

1.6.10.5 Programme d'éthique des affaires

En 2016, le Groupe a adopté un nouveau programme d'éthique des affaires accompagné d'un Code de déontologie et d'engagements ayant, pour objectifs, de sensibiliser ses parties prenantes aux grands principes déontologiques appliqués au sein d'Europcar, sans toutefois en dresser une liste exhaustive ni exclusive. Ces principes s'appliquent pleinement à l'ensemble des activités du Groupe. Les engagements de la Société en termes de déontologie s'articulent autour des grands principes suivants : (i) environnement, (ii) lutte contre la corruption, (iii) concurrence, (iv) confidentialité des données, (v) ressources humaines, (vi) les clients. Le Code de déontologie et d'engagements du Groupe a été élaboré à partir des diverses références internationales auxquelles la Société adhère tels que, notamment, (i) la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations unies, (ii) la Convention européenne des droits de l'Homme, (iii) les diverses conventions de l'Organisation internationale du travail, notamment les Conventions 29, 105, 138 et 182 (relatives au travail des enfants et au travail forcé), 155 (santé et sécurité professionnelles), 111 (discrimination), 100 (égalité de rémunération), 87 et 98 (liberté d'association, droit d'association et de négociation), (iv) les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, (v) la Convention sur les droits de l'enfant des Nations unies ou (vi) le Pacte mondial de l'ONU. Il incombe à tous les collaborateurs du Groupe de les mettre en œuvre.

La loi Sapin 2 entrée en vigueur le 11 décembre 2016, contient de nouvelles obligations en matière d'identification et de prévention de la corruption. Le texte prévoit notamment : (i) la mise en place d'un Code de conduite anti-corruption, d'une cartographie des risques de corruption, de procédures d'évaluation des clients, fournisseurs, intermédiaires et des procédures de contrôles comptables rigoureux ; (ii) la mise en place d'un dispositif de recueil des alertes (*whistleblowing*) en la matière ; (iii) la création d'une nouvelle Agence anti-corruption disposant de pouvoirs de sanctions en cas de manquements aux obligations prévues par la loi Sapin 2 et (iv) un dispositif de transaction pénale en matière de corruption (inspiré du *Deferred Prosecution Agreement* anglo-saxon) qui devrait profondément modifier l'approche des autorités de poursuite et des acteurs économiques dans ce domaine.

Le Groupe continue de compléter son Programme d'éthique et de conformité à la lumière, notamment, des nouvelles exigences découlant de la loi Sapin 2.

1.7 EUROPCAR INNOVATION LAB

Le Groupe s'inscrit dans une politique d'extension de ses offres de solutions de mobilité pour répondre à l'évolution du marché et aux attentes des consommateurs. Le Groupe se concentre en particulier sur le développement de solutions de mobilité intermodales *via* un accès numérique, le développement de solutions garantissant l'accès à un véhicule à proximité, et le développement de solutions créant de la valeur à partir de véhicules inutilisés et de places de stationnement vacantes.

Le Groupe a créé Europcar Lab afin d'étudier les usages du marché de la mobilité et rechercher de nouvelles opportunités auprès de l'ensemble des acteurs du monde de la mobilité, qu'ils soient clients, partenaires ou consultants experts en

technologie et mobilité. Europcar Lab est conçu comme un incubateur d'idées pour la recherche de nouveaux produits et services dans les solutions de mobilité pour le Groupe. Il a vocation à soutenir les projets en interne ainsi que les prises de participation minoritaire ou majoritaire dans des structures innovantes.

Europcar Lab est une entité juridique du Groupe située dans des locaux qui lui sont propres. Il est supervisé par Fabrizio Ruggiero, membre du Directoire de la Société et Directeur général en charge des ventes, marketing, clients et *Low Cost* et est structuré autour d'une équipe dédiée de six personnes dont un Directeur.

1.7.1 Ambition et philosophie du Lab

Le monde de la mobilité est en pleine évolution et va profondément changer dans les années à venir : il devient partagé, connecté, fluide, autonome, accessible et personnalisé. Europcar Lab a pour but de permettre au Groupe de se positionner comme un acteur incontournable de cette transformation en devenant un partenaire de la mobilité quotidienne des particuliers.

Europcar Lab opère hors des structures habituelles de la Société, permettant un processus d'idéation plus rapide et efficace, sans être contraint par les processus existants. Le Lab travaille sur de nouveaux *business* modèles, services, collaborations et investissements dans le domaine des nouvelles mobilités. Pour ce faire, Europcar Lab travaille en étroite collaboration avec les représentants des dix-huit Filiales Pays et le réseau de franchisés et signe des partenariats

avec des acteurs externes, notamment des entreprises, mais également le secteur public, des *start up* et des universités.

L'objectif du Lab est de développer des solutions de mobilité innovantes. Pour ce faire, Europcar Lab dispose de trois options pour développer un nouveau service :

- l'option *Création* : Europcar Lab développe intégralement le produit ;
- l'option *Partenariat* : Europcar Lab développe le produit avec une *start up* ou une entreprise présentant une offre ou un concept similaire ;
- l'option *Achat* : Europcar Lab fait une acquisition totale ou partielle d'une *start up*.

1.7.2 Méthodologie

Europcar Lab utilise la méthode du « *lean start up* », qui repose sur un prototypage accéléré, la rapidité des essais et de la vérification des concepts et l'acceptation de l'échec. Europcar Lab utilise également la méthode du « *design thinking* », qui se focalise sur la résolution des problèmes *via* des solutions innovantes et créatives. Dans les faits, le Lab a mis en place un processus innovant (voir ci-dessous) basé sur la réalisation d'études sur les dernières tendances, l'implication dans un écosystème novateur et le développement d'une approche pour le lancement de nouveaux services en cinq étapes.

- 1^{re} action : le Lab réalise différents rapports et études afin de se tenir au courant des dernières tendances innovantes :
 - En début d'année, le Lab publie un rapport sur les tendances du moment, qui couvre de nombreux domaines (et pas uniquement la mobilité) et qui sert de moteur au développement de nouveaux produits et services au cours de l'année ;
 - Tout au long de l'année, le Lab met à jour ces études qui présentent de manière synthétique les principaux marchés et acteurs des secteurs clés pour le Groupe et les liens qui existent entre eux.

GRANDES TENDANCES 2018



(1) (ICO) : méthode de levée de fonds via émission d'actifs numériques échangeables contre des cryptomonnaies.

- 2^e action : le Lab s'engage dans l'écosystème de la mobilité et de l'innovation au travers de rencontres avec de nombreuses *start up* et en participant à différents événements ou conférences en lien avec l'innovation et la mobilité. Par exemple, en 2017, Europcar Lab a rencontré plus d'une centaine de *start up* et a participé à 8 conférences/incubateurs/connexions avec d'autres incubateurs de mobilité.
- 3^e action : le Lab mène un processus d'innovation en cinq étapes, de l'idéation au lancement :
 - 1^{re} étape - **L'idéation** : c'est un processus intensif de deux à cinq jours qui permet aux membres du Lab de partager des idées, d'étudier et d'évaluer des options et, *in fine*, d'apporter des premiers éléments de réponse à un besoin identifié. Les membres du Lab réfléchissent à un concept, à un prototype, et testent leur idée auprès des clients ;
 - 2^e étape - **La conception** : cette phase consiste à rendre plus concret le concept trouvé durant la phase d'idéation. Le Lab étudie plus en détail le marché du concept ⁽¹⁾ afin de mieux le comprendre ; il procède également à des sondages auprès des clients afin de confirmer que la demande est là. Le concept peut évoluer sur la base des résultats des sondages auprès des clients ;
 - 3^e étape - **Le prototypage** : cette étape permet de concrétiser le concept et ne requiert aucun investissement significatif de la part du Groupe. Voici quelques exemples de réalisations issues de la phase de prototypage, qui sont toutes présentées à des clients potentiels afin d'analyser leur réaction et leur intérêt :
 - une page d'accueil, c'est-à-dire un site Web rapidement conçu sans infrastructure, mais contenant des explications détaillées du concept et un bouton d'abonnement,

(1) Europcar Lab a réalisé 9 études approfondies et 8 études quantitatives en 2017.

- des brochures de présentation de l'offre,
- des campagnes par courrier électronique avec boutons d'abonnement envoyées à une base clients, et
- des maquettes d'applications.

Si la phase de prototypage s'avère fructueuse (c'est-à-dire que les clients potentiels montrent de l'intérêt pour le concept), le Lab établit un business plan, qui viendra appuyer les résultats du prototype et présentera une projection sur quatre ans. Le business plan est présenté au Groupe, qui décide de passer ou non à la phase pilote ;

- **4^e étape - La phase pilote** : le concept est placé en conditions réelles auprès de clients de l'une des Filiales Pays du Groupe. La durée de cette phase peut varier

en fonction du temps nécessaire pour rassembler suffisamment de données afin que le Groupe décide de lancer le service ou non. Tous les clients participants doivent répondre à un sondage afin de donner le plus d'informations possible sur leur niveau d'intérêt pour le concept. Si la phase pilote s'avère fructueuse, une proposition d'analyse de rentabilité plus complète est préparée et un manuel détaillé est transmis à la *Business Unit New Mobility* ;

- **5^e étape - Le lancement** : Europcar Lab participe au lancement du concept dans la première filiale pays, puis laisse la main à la *Business Unit New Mobility* afin qu'elle le développe dans d'autres pays.

1.7.3 Principales réalisations

Depuis sa création en 2014, le Lab a contribué au lancement de trois nouveaux services :

- **Mobility Platform** : une application multimodale qui fournit aux clients des solutions de mobilité totalement intégrées qui relient le client à l'offre en temps réel ;
- **Global Driver** : un service qui permet aux clients de réserver un transport avec chauffeur, qui simplifie l'organisation des déplacements et permet de voyager en toute tranquillité. Ce service convient à tous les budgets au travers de trois niveaux de service : économique, affaires et première classe ; et

- **Drive & Share** : un service en cours d'expérimentation en France. Il permet de louer une voiture chez Europcar pour une certaine durée puis de la partager sur une plateforme *peer to peer*, lorsque l'on ne l'utilise pas pour en tirer un revenu. Après un pilote réussi en France, Europcar propose désormais cette offre, en partenariat avec SnappCar, en Allemagne et au Danemark.

1.8 ORGANIGRAMME

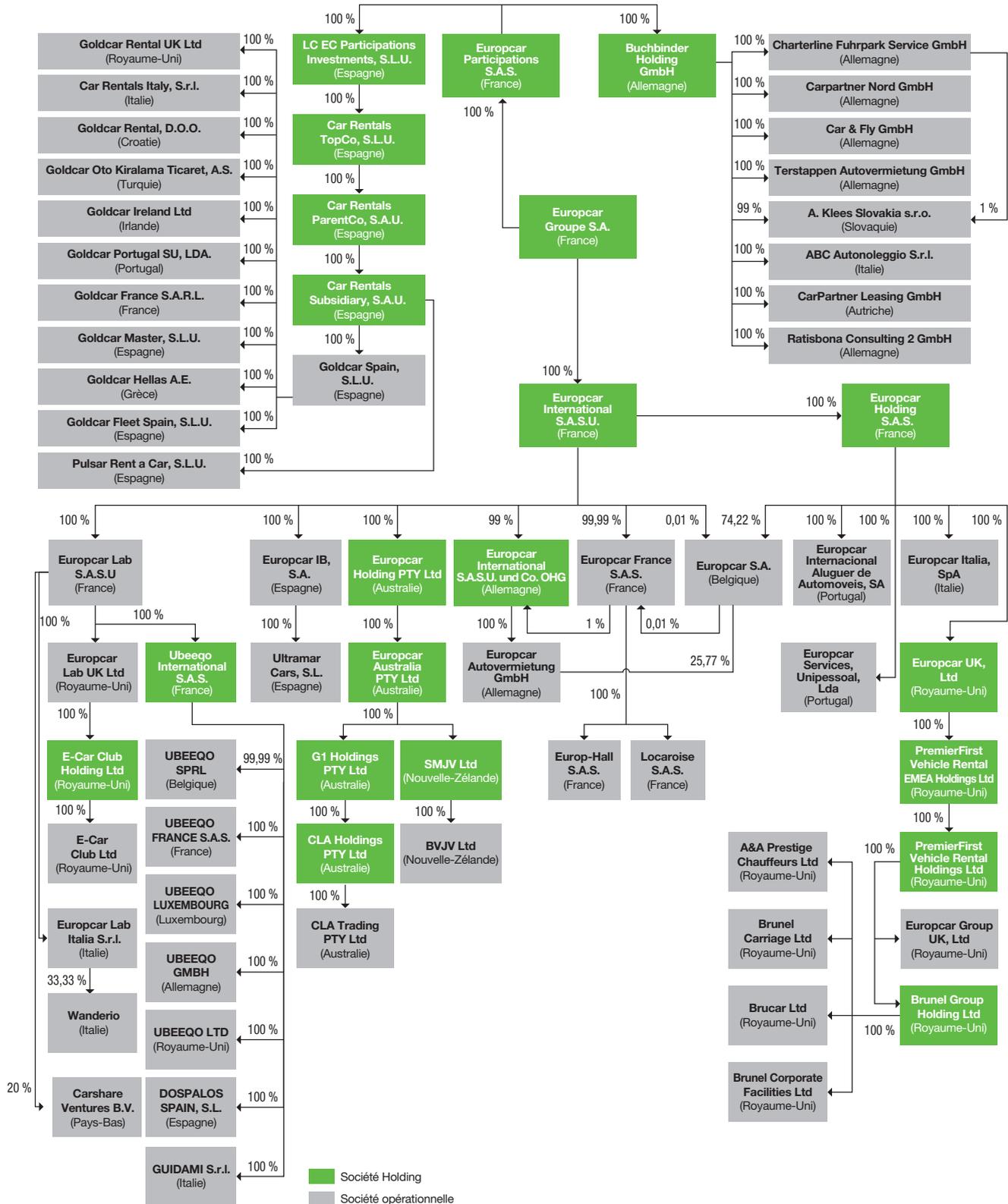
La Société, société *holding* non opérationnelle du Groupe, détient directement ou indirectement l'ensemble des entités composant le Groupe et définit globalement certaines politiques, notamment la stratégie du Groupe et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, ainsi que la politique commerciale du Groupe.

La Société assiste ses Filiales Pays dans le cadre d'un certain nombre de fonctions support. Elle a notamment conclu avec Europcar International S.A.S.U., le 28 septembre 2006, un accord de prestations de services par lequel la

Société met au profit de cette dernière son savoir-faire en matière de management de la flotte, de vente, de marketing, de communication, de gestion des ressources humaines, de comptabilité, de finance, d'opérations et de services juridiques. En contrepartie de ces services, la Société reçoit d'Europcar International S.A.S.U. une rémunération mensuelle. Pour plus d'informations sur cet accord de services généraux, se reporter à la Section 7.2.5 « *Accord de services généraux signé par la Société* » du présent Document de Référence.

1.8.1 Organigramme simplifié du Groupe

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique du Groupe, ainsi que les principales filiales et participations détenues directement ou indirectement par Europcar Groupe S.A. en capital et en droits de vote, à la date du présent Document de Référence.



1.8.2 Filiales et participations

1.8.2.1 Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société sont décrites ci-après :

- **Europcar International S.A.S.U.** (« ECI »), est une société par actions simplifiée à associé unique de droit français dont le siège social est situé 2, rue René-Caudron, Bâtiment OP, 78960 Voisins-le-Bretonneux, France, et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Versailles sous le numéro 542 065 305. La Société détient directement 100 % du capital et des droits de vote d'ECI. ECI a principalement un rôle de holding opérationnelle pour le Groupe. Elle détient directement ou indirectement la majorité des filiales et participations. ECI est propriétaire de certaines marques du Groupe, dont Europcar®, à la date du présent Document de Référence. Elle négocie et gère les contrats internationaux du Groupe et les alliances. Elle gère et opère les principaux systèmes d'information ;
- **Europcar Holding S.A.S.**, est une société par actions simplifiée à associé unique dont le siège social est situé 2, rue René-Caudron, Bâtiment OP, 78960 Voisins-le-Bretonneux, France, et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Versailles sous le numéro 428 713 937. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Holding S.A.S. Europcar Holding S.A.S. détient directement ou indirectement une partie des filiales du Groupe et opère la centralisation de trésorerie du Groupe ;
- **Europcar France S.A.S.**, est une société par actions simplifiée dont le siège social est situé 2, rue René-Caudron, Parc d'affaires « Le Val Saint-Quentin », Bâtiment L, 78960 Voisins-le-Bretonneux, France et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Versailles sous le numéro 303 656 847. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar France S.A.S. Europcar France S.A.S. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en France ;
- **Europcar International S.A.S.U. & Co. OHG**, est une société de personnes de droit allemand dont le siège social se situe au 81 Tangstedter Landstrasse, 22415 Hambourg, Allemagne, et immatriculée au registre du commerce de Hambourg sous le numéro HRA83202. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar International S.A.S.U. & Co. OHG. Europcar International S.A.S.U. & Co. OHG est la société *holding* du Groupe en Allemagne ;
- **Europcar Autovermietung GmbH**, est une société à responsabilité limitée de droit allemand dont le siège social se situe au 81 Tangstedter Landstrasse, 22415 Hambourg, Allemagne et immatriculée au registre du commerce de Hambourg sous le numéro HRB42081. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Autovermietung GmbH. Europcar Autovermietung GmbH a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Allemagne ;
- **Europcar S.A.**, est une société anonyme de droit belge dont le siège social est situé au 281 rue Saint-Denis, 1190 Forest, Belgique, immatriculée au registre du commerce belge sous le numéro 0 413 087 168. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar S.A. Europcar S.A. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court, moyen et long terme en Belgique ;
- **Europcar UK Limited**, est une société à responsabilité limitée de droit anglais dont le siège social est situé James House, 55 Welford Road à Leicester LE2 7AR, Royaume-Uni et immatriculée au registre des sociétés d'Angleterre et du pays de Galles (Registrar of Companies of England and Wales) sous le numéro 875561. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar UK Limited. Europcar UK Limited est la société *holding* du Groupe au Royaume-Uni ;
- **Europcar Group UK Limited**, est une société à responsabilité limitée de droit anglais, dont le siège social est situé James House, 55 Welford Road à Leicester LE2 7AR, Royaume-Uni et immatriculée au registre des sociétés d'Angleterre et du pays de Galles (Registrar of Companies of England and Wales) sous le numéro 1089053. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Group UK Limited. Europcar Group UK Limited a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme au Royaume-Uni ;
- **Europcar Italia S.p.A.** est une société par actions à associé unique de droit italien dont le siège social est situé au 32 Corso Italia, 39100 Bolzane, Italie et immatriculée au registre du commerce de Bolzane sous le numéro 207101. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Italia S.p.A. Europcar Italia S.p.A. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Italie ;
- **Europcar Internacional Aluguer de Automoveis S.A.** est une société anonyme de droit portugais, dont le siège social est situé au 17 Rua Carlos Alberto Mota Pinto à Lisbonne 10996095, Portugal et immatriculée au registre du commerce de Lisbonne sous le numéro 500074135. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Internacional Aluguer de Automoveis S.A. Europcar Internacional Aluguer de Automoveis S.A. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme au Portugal ;
- **Europcar IB S.A.** est une société de droit espagnol dont le siège social est situé aux 16-18 Avenida del Partenon, 2a planta, Campos de las Naciones à Madrid, 28042, Espagne et immatriculée au registre du commerce de Madrid sous le numéro 5999. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar IB SA. Europcar IB SA a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Espagne ;

- **Goldcar Spain S.L.U.** est une société de droit espagnol dont le siège social est sis Carretera Valencia N-332 Km 115, Sant Joan d'Alacant, 03550, Alicante, Espagne, immatriculée au Registre du commerce d'Alicante sous le numéro B03403169. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Goldcar Spain S.L.U. Goldcar Spain S.L.U. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Espagne et au Portugal ;
- **Pulsar Rent a Car S.L.U.** est une société de droit espagnol dont le siège social est sis Carretera Valencia N-332 Km 115, Sant Joan d'Alacant, 03550, Alicante, Espagne, immatriculée au Registre du commerce d'Alicante sous le numéro B54873245. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Pulsar Rent a Car S.L.U. ;
- **Buchbinder Holding GmbH** est une société à responsabilité limitée de droit allemand dont le siège social est sis Kulmbacher Straße 8, 93057 Regensburg, Allemagne, immatriculée sous le numéro HRB16234. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Buchbinder Holding GmbH. Buchbinder Holding GmbH constitue la société de *holding* du Groupe en ce qui concerne les activités de Buchbinder ;
- **CLA Trading Pty Ltd** est une société à responsabilité limitée de droit australien dont le siège social est situé au 158 Mickleham Road – Tullamarine à Victoria, VIC 3044, Australie et immatriculée au registre du commerce de Victoria sous le numéro ACN 282 220 399. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de CLA Trading Pty Ltd. CLA Trading Pty Ltd a pour activité principale la location de véhicules à court terme en Australie ;
- **BVJV Ltd**, est une société à responsabilité limitée de droit néo-zélandais dont le siège social est situé au 848 Colombo street, Christchurch, New Zeland et immatriculée au registre du commerce sous le numéro AC 117 1885. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de BVJV Limited, qui a pour activité principale la location de véhicules à court terme en Nouvelle-Zélande ;

Pour une présentation des autres filiales consolidées du Groupe, se référer à la Note 36 « *Entités du Groupe* » aux états financiers 2017 figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* » du Document de Référence.

1.8.2.2 Acquisitions et cessions de filiales en 2017

Le 27 avril 2017, dans le cadre du rachat de son franchisé danois, le Groupe a fait l'acquisition de 100 % du capital des sociétés danoises Østergaard Biler A/S et Nordcar Finance A/S par l'intermédiaire de sa filiale Europcar Participations S.A.S., venant ainsi accélérer le développement de son réseau de filiales et renforcer son empreinte sur les marchés de la location de véhicules et *Vans & Trucks*. Europcar

Danemark dispose d'un réseau national de 40 agences dans tout le pays, implantées au niveau local et dans les principaux aéroports, exploite une flotte de plus de 6 000 véhicules et dispose d'une solide base clients, tant sur le segment « loisirs » que sur le segment « affaires ».

Le 31 juillet 2017, le Groupe a fait l'acquisition de LOR'RENT par l'intermédiaire de sa filiale française Europcar France S.A.S. LOR'RENT est une société bien établie en Lorraine disposant de 8 agences dans l'Est de la France et d'une flotte d'environ 500 véhicules.

Le 20 septembre 2017, le Groupe a clos l'acquisition de Buchbinder, un groupe constitué de Charterline Fuhrpark Service GmbH, CarPartner Nord GmbH, Car & Fly GmbH, Terstappen Autovermietung GmbH, CarPartner Leasing GmbH, A.Klees Slovakia s.r.o., ABC Autonoleggio S.r.l., Bayernmobile GmbH et Megadrive Autovermietung GmbH, au travers de la société Buchbinder Holding GmbH. Le groupe Buchbinder constitue l'une des plus importantes sociétés de location de véhicules en Allemagne et en Autriche. L'Allemagne constitue le pays le plus important pour le Groupe en termes de chiffre d'affaires et, au travers de l'acquisition de Buchbinder, le Groupe vise à améliorer considérablement sa pénétration du segment *low cost* et à devenir le leader du marché *Vans & Trucks* local. Buchbinder dispose d'un important réseau de 152 agences de location, d'une flotte moyenne d'environ 20 000 véhicules et est également présent en Italie, en Hongrie et en Slovaquie. L'association de Buchbinder et des activités *Vans & Trucks* d'Europcar Allemagne assure le développement de l'activité *low cost* en Europe du Sud.

Le 19 décembre 2017, après avoir reçu l'approbation de la Commission européenne le 5 décembre 2017, Europcar a finalisé l'acquisition du Groupe Goldcar, au travers de l'acquisition par une filiale dédiée, LC EC Participations Investments, S.L.U., de 100 % du capital social de Car Rentals TopCo, S.L.U., Car Rentals ParentCo S.A.U., Car Rentals Subsidiary S.A.U., Goldcar Spain S.L.U., Car Rentals Italy S.r.l., Goldcar Italy S.r.l., Goldcar Rental D.O.O., Goldcar Oto Kiralama Ticaret A.S., Goldcar Ireland Ltd, Goldhire Portugal SU Lda, Goldcar France S.A.R.L., Goldcar Master S.L.U., Goldcar Hellas A.E., Goldcar Fleets Spain S.L.U., Goldcar Fleetco S.A.U., Goldcar Fleetco Italy S.r.l., Goldcar Fleetco France S.A.R.L., Goldcar Fleetco Portugal SU Lda, Goldcar Fleetco Hellas A.E. et Pulsar Rent a Car S.L.U. Goldcar est l'un des principaux acteurs *low cost* en Europe, notamment grâce à son fort ancrage en Espagne et au Portugal, et cette acquisition permet au Groupe d'augmenter son exposition à trois principaux moteurs de croissance : la région méditerranéenne, le segment loisirs et le segment *low cost*. Cette acquisition crée de la valeur pour le Groupe en venant renforcer ses compétences et son savoir-faire sur le *low cost* et améliorer significativement les perspectives de croissance du chiffre d'affaires de sa *Business Unit Low cost*. La transaction devrait générer près de 30 millions d'euros de synergies de coûts.

Le 20 décembre 2017, le Groupe agissant par l'intermédiaire d'Europcar Participations S.A.S. a acquis 100 % du capital social d'InterRent SA, une société de droit luxembourgeois.

1.8.2.3 Participations

Dans le cadre du développement de sa stratégie de mobilité, le Groupe a, en septembre 2016, par le biais de sa filiale italienne Europcar Lab Italia S.p.A., pris une participation minoritaire de 20 % dans le capital de la société Wanderio S.p.A., une *start up* italienne dont l'ambition est de proposer, par le biais d'une plateforme de recherche et de comparaison multimodale, le meilleur moyen de transport pour aller d'un point A à un point B suivant deux critères de prix et de durée.

Le 28 février 2017, Europcar Lab Italia S.p.A a porté à 33,33 % sa participation dans Wanderio S.p.A.

Le 17 février 2017, le Groupe a acquis la participation minoritaire qui était détenue par les fondateurs d'Ubeeqo représentant environ 24 % du capital d'Ubeeqo International S.A.S. Ainsi, Europcar Groupe détient, par le biais d'Europcar Lab S.A.S., 100 % du capital et des droits de vote d'Ubeeqo International S.A.S.

Le 23 mai 2017, le Groupe a pris une participation minoritaire de 20 % par l'intermédiaire d'Europcar Lab S.A.S. dans Carshare Ventures B.V., une *start up* spécialisée dans le partage de véhicules entre particuliers. Par l'intermédiaire de sa filiale Europcar Lab S.A.S., le Groupe rejoint un consortium composé des deux actionnaires actuels (AutoBinck Group et Studio Founders) pour un investissement total de 10 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait une participation de 25 % du capital et des droits de vote de la société Car2go Europe GmbH. Car2go Europe GmbH est consolidée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* ».

Le 4 avril 2018, le Groupe a annoncé la réalisation de la cession à Daimler Mobility Services des 25 % du capital et des droits de vote détenues par Europcar International SAU dans la société Car2go Europe GmbH, après avoir reçu l'approbation des autorités de la concurrence compétentes pour ladite cession. La réalisation de cette cession a généré un profit avant impôt de 70 millions d'euros qui sera arrêté dans les comptes du 1^{er} trimestre 2018 de la Société.

1.8.2.4 EC Finance Plc

EC Finance Plc est un véhicule de financement *ad hoc* et autonome créé pour les besoins de l'émission des Obligations EC Finance qui finance une partie de la flotte du Groupe. Toutes les actions ordinaires d'EC Finance Plc sont détenues par TMF Trustee Ltd, une entité régie par le droit anglais, en sa capacité de trustee d'un « Charitable Trust » de droit anglais. EC Finance Plc n'a aucune activité opérationnelle significative. La Société est considérée comme l'ultime autorité de contrôle d'EC Finance Plc et celui-ci est compris dans le périmètre de consolidation du Groupe. Pour plus d'informations sur les Obligations EC Finance, se référer à la Section 3.2.3 « *Description des financements au 31 décembre 2017* » du présent Document de Référence.

1.8.2.5 Entités Securitifleet

Les Entités Securitifleet S.A.S.U. et Securitifleet S.p.A. sont des entités détenues respectivement à 100 % et à 94 % par la Société Securitifleet Holding SA, elle-même contrôlée par Sanne Capital Market (Ireland) Limited, un véhicule *ad hoc* et autonome régi par le droit irlandais :

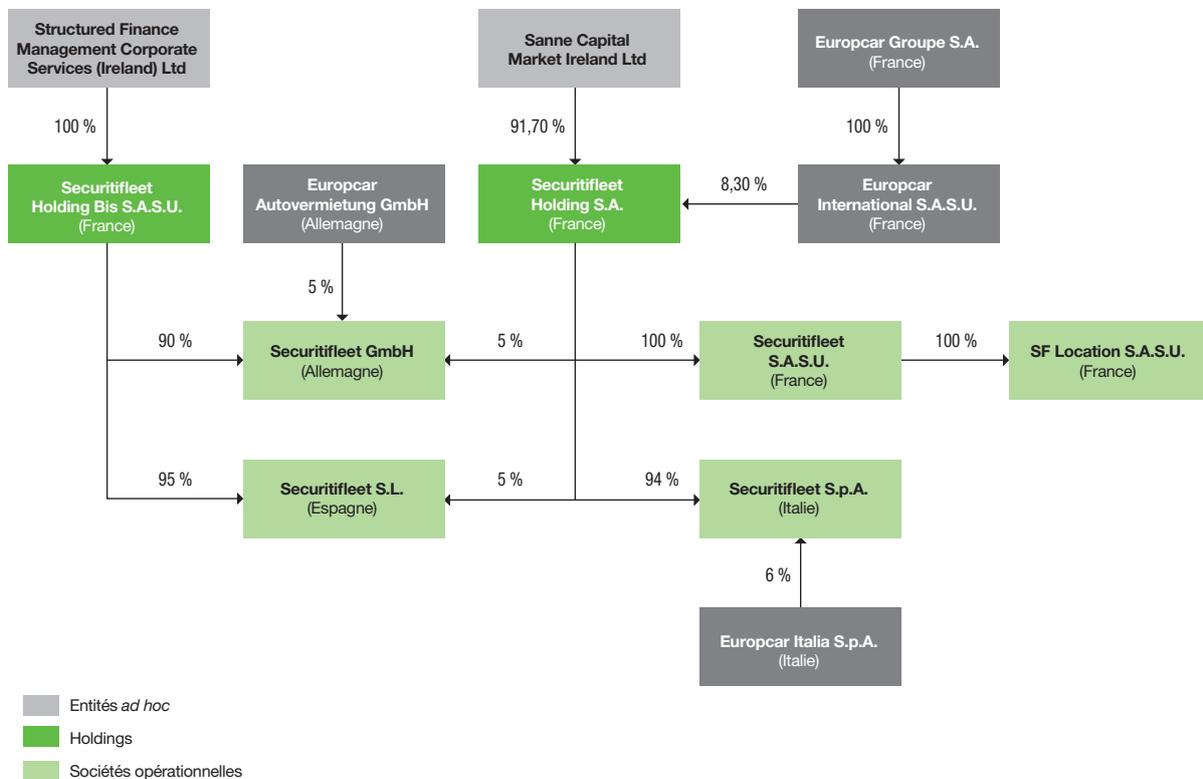
- **Securitifleet S.A.S.U.**, est une société par actions simplifiée à associé unique dont le siège social est situé au 57 avenue de Bretagne, 76100 Rouen, France et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Rouen sous le numéro 443 071 816. Securitifleet S.A.S.U. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar France S.A.S. ; et
- **Securitifleet S.p.A.**, est une société par actions de droit italien, dont le siège social est situé au 32 Corso Italia, 39100 Bolzane, Italie, et immatriculée au registre de commerce de Bolzane sous le numéro 205586. Securitifleet S.p.A est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar Italia S.p.A.

Les Entités Securitifleet GmbH et Securitifleet S.L. sont des entités détenues, respectivement, à 90 % et 95 % par la Société Securitifleet Holding Bis S.A.S.U., elle-même contrôlée par *Structured Finance Management Corporate Services (Ireland) Limited*, un véhicule *ad hoc* et autonome régi par le droit irlandais :

- **Securitifleet GmbH**, est une société à responsabilité limitée de droit allemand, dont le siège social est situé au 81 Tangstedter, Landstrasse, 22415 Hambourg, Allemagne et immatriculée au registre du commerce de Hambourg sous le numéro HRB 91341. Securitifleet GmbH est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar Autovermietung GmbH ;
- **Securitifleet S.L.**, est une société à responsabilité limitée de droit espagnol, dont le siège social se situe à C/Trespaderne, 19 Madrid, Espagne et immatriculée au registre du commerce de Madrid, Feuille M. (310,150) livre 17,955, page 92 et détenteur du Code d'identification fiscal B (83382549.) Securitifleet S.L est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar IB S.A.

Les Entités Securitifleet susmentionnées figurent dans le périmètre de consolidation du Groupe.

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique des Sociétés Securitfleet à la date du présent Document de Référence. Pour une présentation des liens entre les entités opérationnelles Europcar et les Sociétés Securitfleet, se référer au graphique figurant à la Section 3.2.3 « Description des financements au 31 décembre 2017 ».



1.9 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

1.9.1 Recherche et développement

Le Groupe ne poursuit aucune activité en matière de recherche et développement. Il est cependant constamment à la recherche de solutions innovantes et a notamment créé en 2014 Europcar Lab, incubateur d'idées au service des projets stratégiques menés par le Groupe. Europcar Lab a également investi et fait l'acquisition de plusieurs sociétés développant de nouvelles solutions de mobilité en Europe.

Ces sociétés détiennent la plupart des droits de propriété intellectuelle utilisés dans le cadre de leurs activités respectives (notamment les services d'autopartage et de location de véhicules privés).

Se référer à la Section 1.7 « *Europcar Innovation Lab* » pour une description d'Europcar Lab.

1.9.2 Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles

Le Groupe détient la plupart des droits de propriété intellectuelle utilisés dans le cadre de son activité et notamment les droits significatifs pour cette dernière, ce qui lui permet, dans la grande majorité des cas, de fournir ses services à ses clients sans dépendre de tiers.

Ces droits sont détenus principalement soit (i) dans leur majorité, par ECI, ECG et au travers des filiales d'Europcar Lab, soit (ii) pour les signes distinctifs uniquement utilisés dans un pays, par une filiale du Groupe présente dans ce pays.

Les droits de propriété intellectuelle du Groupe se composent principalement :

- (i) des droits sur des signes distinctifs tels que des marques ou des noms de domaine, notamment ceux comportant les dénominations « Europcar® », « InterRent® », « Buchbinder® » et « Keddy® ». Ces droits de propriété intellectuelle sont enregistrés ou en cours d'enregistrement dans la plupart des pays où le Groupe est implanté de façon à les protéger de manière adaptée aux activités concernées ;
- (ii) des droits relatifs à la technologie « GreenWay® », logiciel offrant une solution commerciale complète, principalement dans les domaines de la gestion de la flotte de véhicules, de l'e-commerce, des réservations et des systèmes globaux de distribution ainsi que des activités de location ; et
- (iii) des droits relatifs aux marques et, le cas échéant, aux solutions technologiques et logicielles utilisées par les nouvelles sociétés de mobilité dont Europcar Lab a fait l'acquisition depuis sa création. Ces droits de propriété intellectuelle permettent à ces sociétés acquises (à l'instar d'Ubeeqo) d'exploiter leurs services, dans certains cas, sans avoir recours à de tierces parties.

Dans le cadre de plusieurs contrats de partenariat ou de franchise hors de France (notamment avec (i) Discount Car & Truck Rentals Ltd au Canada, (ii) AMAG Services AG en

Suisse et au Lichtenstein, (iii) ARAC GmbH en Autriche et, (iv) Interrent AS en Norvège et dans les cas où les services fournis le requièrent, ECI concède à ses partenaires ou franchisés une licence sur certains de ses droits de propriété intellectuelle (notamment sur des marques et la technologie GreenWay®) sur un territoire donné. ECI est également partie à un contrat de licence croisée conclu avec Advantage OpCo (« Advantage »), aux termes duquel (i) Advantage concède à ECI une licence exclusive sur certaines marques « Advantage » dans les pays où le Groupe est implanté ou dispose d'une franchise, à l'exclusion des États-Unis (la licence couvrant néanmoins Porto Rico) et (ii) ECI concède à Advantage une licence exclusive sur la marque « Europcar® » sur le territoire des États-Unis (cette licence ne couvrant pas Porto Rico). Les licences sont concédées de manière non exclusive et non transférable pour une durée équivalente à la durée des contrats de partenariat ou de franchise pour lesquelles elles sont octroyées. Elles ne font pas l'objet d'une redevance spécifique mais leur octroi est pris en compte par le Groupe dans l'économie globale des contrats de partenariat ou de franchise auxquels elles s'appliquent. Dans le cadre du partenariat avec le groupe chinois Shouqi Car Rental, un contrat de licence croisée a également été conclu avec ce dernier, aux termes duquel (i) Shouqi concède à Europcar International S.A.S.U., une licence sur certaines marques dans les pays où le Groupe est implanté ou dispose d'une franchise, et (ii) Europcar International S.A.S.U. concède à Shouqi une licence sur la marque Europcar® sur le territoire chinois. Les licences sont concédées de manière non exclusive et non transférable pour une durée équivalente à la durée du contrat de partenariat pour lesquelles elles sont octroyées.

Se référer à la Note 16 « Immobilisations incorporelles » des états financiers 2017 figurant à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » pour avoir le détail de la valorisation des marques du Groupe.

1.10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait des immobilisations corporelles d'une valeur brute totale de 344 millions d'euros (285 millions au 31 décembre 2016). Le Groupe loue également un certain nombre d'actifs corporels, notamment certains bâtiments et certains équipements techniques. Pour l'exercice 2017, les charges locatives se sont élevées à 83,3 millions d'euros (70 millions au 31 décembre 2016).

Les immobilisations corporelles détenues ou louées par les entités du Groupe sont essentiellement constituées :

- de bâtiments administratifs et de bureaux pour les besoins des fonctions administratives et commerciales du Groupe dans l'ensemble des pays dans lequel le Groupe exerce ses activités.

La Société a établi son siège à Voisins-le-Bretonneux (78960) (France) et occupe le Bâtiment OP du « Parc d'Affaires le Val Saint-Quentin » comprenant 5 900 m² de surfaces locatives de bureaux ainsi que des emplacements de parking, lesquels sont loués par Europcar International aux termes d'un contrat de bail commercial de locaux à usage de bureaux, conclu le 4 mai 2011, d'une durée ferme de neuf ans et trois mois à compter du 1^{er} octobre 2012. La durée initiale de neuf années et trois mois est une durée ferme et irrévocable, Europcar International ayant renoncé à sa faculté de donner congé de son bail au terme des trois premières périodes triennales de celui-ci.

La Société occupe également des locaux d'une surface de 528 m² situés aux 6^e et 7^e étages d'un ensemble immobilier sis à Paris 17^e arrondissement (75017), 24 rue de Prony, lesquels sont loués par Europcar International aux termes d'un contrat de bail commercial de locaux à usage de bureaux, conclu le 4 juillet 2016, d'une durée de 9 années dont six années fermes, à compter du 1^{er} août 2016.

Chacune des Filiales Pays occupe également des locaux pour son siège social. Le Groupe est par ailleurs propriétaire de différents bâtiments :

- des agences de location principalement situées dans des aéroports ou gares ferroviaires, ou à proximité, et dans les quartiers d'affaires et en banlieue. Chaque Filiale Pays loue

ou exploite la majorité des 1 340 agences de location du Groupe qu'elle gère directement, en vertu de concessions accordées par des autorités gouvernementales et de baux conclus avec des entités privées. Ces baux et accords de concession exigent habituellement le paiement des loyers ou des redevances de concession minimales et, dans certains pays, exigent le versement ou le remboursement par chaque Filiale Pays en question des frais d'exploitation, le paiement d'un loyer supplémentaire, ou des honoraires de concession supérieurs aux minimums garantis, sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires ou des ventes dans les locaux concernés ;

- d'infrastructures techniques de serveurs et centres de données ;
- d'équipements d'hydrocarbures et d'installations de lavage de voiture au sein de ses agences de location dans chacune des Filiales Pays.

Ces immobilisations corporelles sont données en garantie du financement corporate, comme indiqué à la Note 17 « Immobilisations corporelles » des états financiers consolidés 2017 figurant à la Section 3.4 du présent document de référence.



FACTEURS DE RISQUES

2.1	RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ ET AUX MARCHÉS DU GROUPE	72	2.6	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	95
2.2	RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS	75	2.7	ÉTHIQUE ET PROGRAMME DE CONFORMITÉ	100
2.3	RISQUES RELATIFS À LA STRUCTURE ET AU PROFIL FINANCIER	83	2.8	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE	102
2.4	RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES	89	2.9	PROCÉDURES ADMINISTRATIVES, JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	106
2.5	RISQUES FINANCIERS	94			

Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations présentées dans le présent Document de Référence, y compris les facteurs de risques décrits dans le présent chapitre. Ces risques sont, à la date du présent Document de Référence, ceux dont le Groupe estime que la réalisation éventuelle pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives. Le Groupe considère qu'à la date du présent Document de Référence, il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés dans le présent chapitre. L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que d'autres risques, non identifiés à la date du présent Document de Référence ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette même date, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation, sa situation financière ou ses perspectives, son image, sa réputation ou le cours de bourse des actions de la Société, peuvent exister ou survenir.

Dans le présent Document de Référence et sauf indication contraire, les données chiffrées 2017 relatives aux Filiales Pays :

- *intègrent les données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017, pour la période allant du 1^{er} septembre 2017 au 31 décembre 2017. Il est précisé que le bilan de Buchbinder est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017, mais que le compte de résultat de Buchbinder n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe que pour la période susvisée ;*
- *intègrent les données relatives aux sociétés danoises Ostergaard Biler A/S et NordCar Finance A/S, ancien franchisé du Groupe acquis par Europcar le 27 avril 2017, pour la période allant du 1^{er} mai 2017 au 31 décembre 2017. Il est précisé que le bilan de l'ancien franchisé danois est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017, mais que le compte de résultat de l'ancien franchisé danois n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe que pour la période susvisée. Les éléments chiffrés relatifs aux franchisés intègrent donc les données relatives à l'ancien franchisé danois pour la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 30 avril 2017 ;*
- *excluent, sauf indication contraire, les données relatives à Goldcar, groupe de sociétés dont Europcar a fait l'acquisition le 19 décembre 2017, à l'exception du bilan de Goldcar qui est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017.*

2.1 RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ ET AUX MARCHÉS DU GROUPE

2.1.1 Risques liés à la concurrence élevée dans le secteur de la location de véhicules marqué par des évolutions structurelles

Le secteur de la location de véhicules est un marché concurrentiel. Sur le plan international, le Groupe est principalement en concurrence avec plusieurs sociétés multinationales de location de véhicules telles que Hertz, Avis, Enterprise et Sixt. Le Groupe est également en concurrence dans certaines régions ou certains pays avec un certain nombre d'entreprises régionales de taille moins importante. Dans certaines régions, les concurrents et concurrents potentiels du Groupe peuvent avoir une plus grande part de marché, davantage de personnel technique, une clientèle plus large, des coûts plus faibles, des canaux de distribution plus performants ou une meilleure reconnaissance de leur marque et pourraient s'adapter plus rapidement que le Groupe pour répondre aux attentes et changements de la demande dans la zone où ils opèrent. La concurrence accrue pourrait rendre difficile la pénétration de certains marchés et notamment les Etats-Unis, premier marché mondial, où Europcar opère actuellement via un partenariat. À l'échelle mondiale, certains de ces concurrents et concurrents potentiels peuvent disposer de moyens financiers ou de ressources marketing plus importants.

Le prix est l'un des principaux facteurs de compétitivité du secteur de la location de véhicules. La tarification dépend fortement de l'offre de véhicules disponibles à la location par rapport à la demande, une offre excédentaire pouvant générer une forte pression sur les prix dans la mesure où les sociétés de location de véhicules cherchent à maintenir des taux élevés d'utilisation de leur flotte. Les sociétés de location de véhicules ajustent la taille de leur flotte en fonction de leurs prévisions de l'offre et de la demande ainsi que des stratégies de positionnement concurrentiel. Une inadéquation entre l'offre et la demande peut survenir en raison d'un certain nombre de facteurs affectant l'exactitude de ces prévisions, notamment la fluctuation de la taille des flottes des autres acteurs du secteur et de la relative dispersion du marché de la location de véhicules en Europe.

Les éventuelles pressions concurrentielles qui obligerait le Groupe à s'aligner sur les prix de ses concurrents sans pour autant qu'il soit en mesure de réduire ses coûts d'exploitation, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Le secteur d'activité de la location de véhicules connaît des évolutions structurelles et fait face à des changements potentiellement significatifs liés aux avancées technologiques et à l'évolution des préférences et des comportements des clients qui en résulte. L'utilisation croissante d'Internet pour les réservations de location de véhicules constitue un changement structurel important qui a eu pour effet d'augmenter la transparence concurrentielle et donc la pression potentielle sur les prix dans le secteur de la location de véhicules, de telle sorte que le prix pourrait devenir le principal, voire l'unique facteur de différenciation. Cette tendance devrait se poursuivre même si le rythme de croissance du pourcentage de réservations de location de véhicules effectué par Internet (y compris par l'intermédiaire de courtiers de location) s'est ralenti ces dernières années. Le pourcentage des réservations par Internet pour le Groupe est ainsi passé de 27 % en 2008 à 57 % en 2016 et à 74 % en 2017. Cette augmentation résulte notamment de la simplicité d'utilisation de ce canal de distribution (y compris pour les réservations de « dernière minute ») et de la possibilité qu'il offre de pouvoir comparer les prix et les services. Ces tendances pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives.

La transparence accrue sur les prix et le ralentissement économique récent poussent les particuliers et les entreprises à se tourner davantage vers les offres de voyages à bas coûts (« low cost ») et de nombreuses sociétés ont introduit des mesures visant à réduire les coûts des voyages d'affaires. Ainsi, sur le marché de la location de véhicules, la demande est en hausse pour les petits véhicules économiques et de façon plus générale sur le marché « low cost », ce qui oblige les acteurs du secteur à ajuster la composition de leur flotte et à adapter la structure de coûts associés à ces offres. L'incapacité du Groupe à s'aligner sur ces évolutions du marché et l'intensification de la concurrence pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité du Groupe.

L'émergence de nouvelles solutions de mobilité crée des opportunités mais comporte également des risques (voir les Sections 1.3 « *Marché et environnement concurrentiel* » et 1.4 « *Stratégie* » du présent Document de Référence). L'arrivée de nouveaux concurrents potentiels tels que les sociétés proposant des services d'autopartage et de covoiturage ainsi que leur présence croissante sur le marché de la mobilité pourraient également affecter la position concurrentielle du Groupe.

2.1.2 Risques liés à la dégradation des conditions macroéconomiques ou une baisse de la demande de voyages dans les régions dans lesquelles le Groupe opère

Le Groupe bénéficie d'un réseau international et intervient principalement en Europe. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, le Groupe a généré 92,8 % de son chiffre d'affaires consolidé avant éliminations intragroupe et holdings en Europe et 7,2 % de son chiffre d'affaires consolidé avant éliminations intragroupe et holdings dans le Reste du Monde. La demande portant sur la location de véhicules dans une région donnée, et plus particulièrement la demande du segment « affaires », est affectée par les évolutions du produit intérieur brut (PIB). La baisse ou la stagnation du PIB a un effet négatif sur la demande de location de véhicules. À titre d'exemple, la crise financière mondiale et le ralentissement économique qui s'en est suivi en 2008-2009, de même que la crise de la dette souveraine de 2011-2012 en Europe, ont eu une incidence négative sur le secteur de la location de véhicules dans son ensemble et sur le Groupe en particulier. Ces crises ont entraîné un resserrement du marché du crédit, une baisse des déplacements professionnels et touristiques, une baisse de la consommation et une volatilité plus importante des prix de carburants, autant de facteurs qui ont négativement affecté le secteur de la location de véhicules, et notamment la demande sur le segment « affaires ». Bien que les conditions macroéconomiques se soient améliorées au niveau mondial et dans les marchés clés du Groupe depuis 2014, la situation actuelle et les perspectives pour la zone euro restent incertaines avec un risque de stagnation ou de déflation et de possible résurgence d'une crise de la dette souveraine.

Un environnement déflationniste en Europe limiterait les perspectives de croissance du Groupe et toute dégradation des conditions économiques dans la zone euro aurait un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives.

La demande portant sur la location de véhicules, particulièrement sur le segment « loisirs », est également affectée par les tendances dans le transport aérien qui sont elles-mêmes affectées à la fois par les conditions macroéconomiques et des facteurs plus spécifiques tels que le prix des vols, le prix de l'essence, les mouvements de grève, les catastrophes naturelles, les épidémies, les attentats terroristes (ou une perception accrue du risque d'attentats), les conflits militaires et la réponse des États face à de tels événements. S'agissant d'événements terroristes comme les attentats à Paris en novembre 2015 et les attentats dans des capitales européennes en 2016 et 2017, le Groupe estime que l'impact sur ses performances financières de l'exercice 2017 a été limité. Néanmoins, en cas d'attentats répétés en Europe, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe. Afin d'en limiter l'effet défavorable négatif, un programme d'assurance est souscrit par le Groupe (voir Section 2.6.3.3 « *Les risques liés à son activité (hors flotte automobile)* »). Le Groupe a généré 43 % de son chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 grâce aux locations au départ des agences situées dans les aéroports. Le Groupe a conclu des

alliances et accords de partenariat importants avec plusieurs grandes compagnies aériennes qui génèrent une demande conséquente pour ses services. Ainsi, une partie significative du chiffre d'affaires du Groupe est fortement corrélée au niveau du trafic aérien. Tout événement qui perturberait ou réduirait les déplacements aériens professionnels ou touristiques pourrait donc avoir un effet défavorable significatif

sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière du Groupe et ses perspectives.

L'incertitude économique, la volatilité des conditions économiques et du niveau de fréquentation des transports aériens rendent également plus incertaines les prévisions de la demande et par conséquent de la gestion de la flotte.

2.1.3 Risques liés à la sortie imminente du Royaume-Uni de l'Union européenne

Par référendum le Royaume-Uni a fait le choix de sortir de l'Union européenne (le « **Brexit** »). Le gouvernement britannique a indiqué en novembre 2017 que le Brexit serait effectif le 29 mars 2019 à 23 heures GMT. Fin 2017, l'Union européenne et le Royaume-Uni ont approuvé l'entrée dans la seconde phase des négociations liées au Brexit. Cette seconde phase consiste à négocier l'accord de partenariat long terme entre l'Union européenne et le Royaume-Uni et définir les modalités de la période de transition suivant le Brexit, laquelle devrait durer 2 ans. Le Brexit et les incertitudes liées à ces négociations pourraient affecter négativement les économies globales, les conditions du marché et pourraient contribuer à l'instabilité des marchés financiers et des marchés des changes notamment liés à la volatilité de la valeur de la livre sterling ou de l'euro. Les effets du Brexit ne pouvant être complètement anticipés, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière du Groupe et ses perspectives. Les effets du Brexit ont pu avoir en 2017 un effet défavorable sur l'activité, les résultats d'exploitation et

la situation financière du Groupe. Sur un plan structurel, la Grande Bretagne est un territoire où la concurrence est vive et les prix tendus, tirant le marché vers le bas en particulier sur les activités « SME » et « Remplacement » du segment Affaires. Ce contexte est renforcé par le Brexit qui crée une pression sur les volumes, affectant défavorablement le segment Affaires qui n'est que partiellement compensé par les volumes réalisés sur le segment « Loisirs ». Le Brexit a également un effet sur les prix lié à une hausse de l'inflation qui n'est pas compensée par une hausse des prix. Enfin, le Brexit pourrait entraîner des incertitudes quant au cadre juridique applicable aux opérations du Groupe en raison notamment de potentielles divergences de lois et réglementations nationales, le Royaume-Uni déterminant les lois de l'Union européenne qu'il souhaite remplacer ou reproduire. Le lecteur est invité à se reporter à la Note 28 « *Gestion des risques financiers* » sur le risque de change des états financiers 2017 figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* ».

2.1.4 Risques liés au caractère saisonnier et sensible aux conditions climatiques du secteur d'activité de la location de véhicules

Le troisième trimestre de l'année est historiquement le trimestre au cours duquel l'activité du Groupe est la plus importante du fait du nombre plus important de voyages de loisirs pendant l'été. À titre d'exemple, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a généré au cours du troisième trimestre 32,5 % de son chiffre d'affaires consolidé et 61 % de son Corporate EBITDA ajusté. Tout événement qui perturberait l'activité de location au cours des deuxième ou troisième trimestres, pourrait avoir un effet défavorable significatif et important sur le chiffre d'affaires du Groupe et sa rentabilité, notamment en raison de l'existence de coûts fixes significatifs.

La demande portant sur la location de véhicules est également particulièrement sensible aux conditions climatiques. La tendance aux réservations de dernière minute (qui résulte notamment de l'utilisation croissante des canaux de distribution sur Internet) a accru cette sensibilité. Des conditions climatiques défavorables, en particulier pendant les mois d'été, pourraient entraîner une baisse de la demande sur cette période déterminante de l'année. Une

baisse significative de la demande résultant de conditions climatiques mauvaises pourrait ne pas être anticipée dans la planification de la gestion de la flotte du Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

Le Groupe effectue les achats de véhicules pour sa flotte sur la base des fluctuations anticipées de la demande, notamment saisonnières. Cet ajustement nécessaire de la taille de la flotte se reflète également par un niveau d'endettement plus élevé pendant les mois d'été par rapport au reste de l'année afin de pouvoir financer les acquisitions supplémentaires de véhicules. Le Groupe gère sa structure de coûts et ses décisions d'investissement sur la base de ses prévisions de demande et de ses besoins historiques. Toute discordance entre l'activité réelle et les prévisions du Groupe notamment pendant les pics saisonniers et les périodes intermédiaires qui les précèdent et les suivent pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les prix et donc sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

2.2 RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS

2.2.1 Risques liés à la capacité du Groupe à développer et maintenir une reconnaissance de ses marques favorable

Le Groupe investit dans ses marques et engage des dépenses importantes afin de les promouvoir, notamment avec des partenariats et au travers de campagnes de publicité. Toutefois, le Groupe étant exposé à un certain nombre de facteurs pouvant avoir une incidence sur la reconnaissance de ses marques et qui sont indépendants de sa volonté, ces initiatives pourraient ne pas être récompensées (pour des exemples de facteurs de cette nature, voir notamment les Sections 2.4.3 « Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle » et 2.9 « Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage » du présent Document de Référence). L'intégration des marques nouvellement acquises par le Groupe pourrait présenter un risque de réputation pour le Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Le risque d'atteinte à la réputation du Groupe est amplifié par le fait que le Groupe exerce également ses activités au

moyen d'un important réseau de franchisés, d'agents et de partenaires indépendants (voir la Section 1.6.6 « Le réseau Europcar » du présent Document de Référence). Bien que le Groupe ait mis en place des conditions d'utilisation de ses marques (« Brand Guidelines ») qui précisent les conditions dans lesquelles ses partenaires, franchisés et agents peuvent reproduire et/ou représenter ses marques et qu'il s'assure, notamment par des veilles sur Internet, que les franchisés, agents et partenaires respectent les standards du Groupe et participent à la promotion de ses marques qu'ils exploitent sous licence, la réputation des marques du Groupe pourrait être négativement affectée dans le cas contraire. Ceci pourrait également avoir un effet défavorable significatif sur la capacité du Groupe à attirer de nouveaux franchisés, agents ou partenaires dans son réseau et compromettre sa stratégie de croissance.

2.2.2 Risques liés à l'impossibilité éventuelle pour le Groupe de poursuivre ses activités à des conditions acceptables dans certains grands aéroports ou gares

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, le Groupe a généré 43 % de son chiffre d'affaires consolidé dans les Filiales Pays dans des agences de location de véhicules situées dans les aéroports. Le nombre d'agences de location aux aéroports en pourcentage du nombre total d'agences de location du Groupe est resté stable à 16 % sur 2017. Le Groupe exploite ses agences de location dans les aéroports et les gares ferroviaires dans le cadre de contrats dont la durée est typiquement comprise entre trois et cinq ans. Bien que ces accords aient été renouvelés dans le passé, les conditions

commerciales pourraient être ajustées et le Groupe ne peut garantir que les accords seront renouvelés à des conditions similaires (notamment en raison d'une tendance à la hausse des commissions versées aux aéroports à répercuter sur le consommateur final le cas échéant). L'impossibilité éventuelle pour le Groupe de poursuivre ses activités à des conditions acceptables dans certains grands aéroports et grandes gares ferroviaires faisant actuellement partie du réseau Europcar pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

2.2.3 Risques liés à l'approvisionnement de la flotte de véhicules du Groupe

L'approvisionnement de la flotte du Groupe repose dans une large mesure sur des accords contractuels conclus avec un nombre limité de constructeurs et de concessionnaires automobiles.

Chacun de ces constructeurs peut décider de restreindre la fabrication ou la vente de véhicules au secteur de la location pour diverses raisons ou pourrait être affecté par la survenance d'événements imprévisibles qui pourraient perturber la chaîne d'approvisionnement des véhicules. De manière générale, les constructeurs automobiles limitent le volume des ventes des véhicules aux sociétés de location courte durée à un pourcentage du total de leurs ventes de véhicules neufs. Ce

pourcentage varie entre 7 % et 12 % suivant les constructeurs. Par ailleurs, en fonction des conditions de marché, la vente de véhicules aux sociétés de location de véhicules peut s'avérer moins rentable pour les constructeurs automobiles que d'autres options de vente ou peut ne pas correspondre à leur stratégie commerciale et de promotion de la marque sur une période donnée. En effet, les ventes aux sociétés de location de véhicules ont historiquement été relativement moins rentables pour les constructeurs automobiles en raison des avantages promotionnels et autres programmes de rabais qu'ils octroient et qui permettent aux acheteurs de flotte comme Europcar de limiter les coûts moyens de

détention de leurs véhicules. Les coûts d'approvisionnement et de détention de la flotte peuvent donc augmenter en raison des stratégies des constructeurs automobiles visant à limiter les ventes au secteur de la location de véhicules ou à accroître la rentabilité de ces ventes (en offrant par exemple des rabais ou des prix de rachat moins élevés), et il ne peut être garanti que le Groupe soit en mesure de répercuter cette augmentation des coûts sur ses clients. Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir des tarifs ou des conditions favorables à l'achat des véhicules et qu'il n'était pas en mesure de répercuter une hausse importante des coûts sur ses clients, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière. Pour plus d'informations sur les dépenses du Groupe liées à l'achat de véhicules et les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules, voir les Sections 3.1.1.2 « Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe », paragraphe « Structure des coûts et efficacité opérationnelle » et 3.3.1 « Investissements historiques » du présent Document de Référence.

Toute difficulté économique ou financière affectant les constructeurs, concessionnaires et leurs fournisseurs de composants de véhicules, pourrait entraîner une augmentation des prix payés par le Groupe pour les véhicules ou limiter la capacité du Groupe à approvisionner sa flotte. Par conséquent, le Groupe ne peut garantir qu'il continuera d'être en mesure d'acquérir des véhicules à des conditions aussi compétitives ou selon les modalités de vente dont il bénéficie actuellement. En particulier, le Groupe s'appuie sur des programmes avec engagement de rachat (dans lesquels les véhicules du Groupe sont rachetés par les constructeurs ou concessionnaires selon des conditions préalablement définies après une période prédéterminée) pour limiter le risque sur la valeur résiduelle de revente des véhicules, financer sa flotte sur la base d'un prix de rachat prédéterminé et avoir plus de flexibilité dans la gestion de sa flotte. Si le coût des véhicules acquis par le Groupe augmentait et que le Groupe n'était pas en mesure de répercuter tout ou partie de cette augmentation sur ses clients ou si le Groupe était dans l'impossibilité de s'approvisionner en véhicules en bénéficiant d'engagements de rachat dans des termes compétitifs, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

La politique d'achat de véhicules demeure essentiellement orientée « buy-back ». La part du diesel dans les achats par le Groupe de véhicules particuliers est passée de 59 % en 2015 à 53 % en 2016, et à 47 % en 2017. Cette baisse se fait principalement sur les petits véhicules, mini économiques et compacts. Du fait de l'avantage économique d'usage toujours favorable (plus faible consommation, prix du litre et récupération de TVA), le Groupe n'a pas constaté une baisse de la demande sur le diesel de la part de ses clients, tant

particuliers que côté entreprises. À de très rares exceptions près, il n'y a eu aucun impact sur la demande pour les marques incriminées ou suspectées par le « diesel gate ».

Ainsi, sur les années 2016 et 2017, le « Volkswagen gate » a eu peu de conséquences sur la flotte du Groupe Europcar. S'il a été constaté sur le marché une légère baisse des valeurs résiduelles des véhicules diesel, du fait des accords *buy-back* sur la très grande majorité des volumes, les coûts de flotte du Groupe n'ont pas été impactés. Pour autant, il a été constaté qu'à la date du présent Document de Référence, les constructeurs ont à nouveau baissé pour 2018, comme lors de l'année 2017 la proportion des véhicules diesel au profit des véhicules essence.

D'une manière générale, en cas d'enquêtes sur les émissions polluantes affectant les constructeurs automobiles, la portion de « véhicules à risque » sans clause d'engagement de rachat étant faible au sein du Groupe, le Groupe n'anticipe pas à la date du présent Document de Référence, d'impact défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Il est constaté que pour l'activité de location courte durée, la demande client pour les véhicules électriques reste sporadique. La faible autonomie, le temps de recharge élevé et les infrastructures limitées demeurent un véritable frein pour les clients. Par contre, les véhicules hybrides sont bien perçus, mais l'offre des constructeurs reste actuellement très limitée. À l'horizon 2020, le Groupe prévoit une offre grandissante de véhicules hybrides, et anticipe une levée des contraintes techniques pour les véhicules électriques à partir de 2023.

Le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes si un constructeur ou un concessionnaire ne pouvait plus respecter son engagement de rachat pour cause d'insolvabilité ou pour toute autre raison ou si un constructeur ou un concessionnaire ne souhaitait plus racheter des véhicules dont la valeur résiduelle aurait diminué. Dans ces hypothèses, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de revendre ses véhicules aux prix spécifiés dans le programme de rachat ou calculés sur la base de l'amortissement garanti ou percevoir les primes contractuelles. Si un constructeur ou un concessionnaire ne respectait pas les obligations susmentionnées, le Groupe pourrait se retrouver avec une créance impayée substantielle et incertaine, en particulier en ce qui concerne les véhicules qui auraient été soit (i) revendus à un montant inférieur au montant garanti contractuellement et donc soumis à une obligation d'indemnisation du constructeur ou du concessionnaire pour la perte supportée par le Groupe ou (ii) retournés au constructeur ou au concessionnaire mais pour lesquels le Groupe risquerait de ne recevoir aucun paiement ou un paiement partiel. Ce défaut d'exécution pourrait entraîner une perte substantielle pour le Groupe.

2.2.4 Risques liés à la détention par le Groupe des véhicules non couverts par les programmes de rachat

À périmètre comparable à 2016, environ 92 % de la flotte en unités acquise en 2017 par Europcar était couverte par des engagements de rachat. Ce taux baisse légèrement à 88 % en 2017 après prise en compte des nouvelles acquisitions d'Europcar Irlande, Europcar Danemark et Buchbinder. Avec l'intégration de la flotte de Goldcar, le taux s'établit à 87 % en 2017, ne modifiant pas de manière significative le *business* modèle du Groupe Europcar. La valeur résiduelle des véhicules restants non couverts par les programmes de rachat et désignés comme des véhicules « à risque » est exposée à des conditions variables liées aux incertitudes du marché des véhicules d'occasion. La capacité du Groupe à vendre ses véhicules sur le marché des véhicules d'occasion pourrait être contrainte par un certain nombre de facteurs, notamment les conditions macroéconomiques, les changements de modèle, les exigences légales (par exemple des changements affectant la législation environnementale ou les taxes sur les véhicules) et l'offre excédentaire des constructeurs de véhicules neufs ou jeunes occasions. Une baisse des prix des véhicules d'occasion ou un manque de liquidité sur le marché des véhicules d'occasion pourrait sérieusement limiter la capacité du Groupe à revendre les « véhicules à risque » sans enregistrer une perte sur investissement et pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité du Groupe.

Bien que le Groupe ait conclu certains accords pluriannuels de rachat de véhicules, le pourcentage de « véhicules à risque » dans la flotte du Groupe, actuellement relativement bas, pourrait augmenter en raison des conditions du marché ou de la réticence des constructeurs à conclure des ventes avec engagement de rachat ou si les conditions de rachat offertes étaient moins attractives. Les tendances du marché dans certains pays tendent vers une demande accrue pour les véhicules à faible coût (« low cost »), ce qui pourrait entraîner une augmentation du pourcentage de « véhicules à risque » dans la flotte du Groupe. Les constructeurs automobiles pourraient ne plus accorder de programmes de rachat ou modifier les termes des programmes de rachat d'une année sur l'autre rendant ainsi l'acquisition des véhicules dans le cadre de ces programmes moins attrayante. Les véhicules du Groupe couverts par des programmes de rachats pourraient également ne pas remplir les conditions de rachat, notamment les exigences relatives à l'état et au kilométrage des véhicules retournés. Les véhicules qui ne remplissent

pas les conditions de rachat deviennent des « véhicules à risque ». Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le pourcentage de véhicules couverts par des programmes de rachats convertis en « véhicules à risque » s'est élevé à 1,79 %.

Le Groupe s'appuie sur les programmes de rachat pour financer une part importante de sa flotte. Si le Groupe ne parvenait plus à acheter une partie importante des véhicules de sa flotte par le biais des programmes de rachat à des conditions acceptables, cela pourrait également rendre le financement de la dette liée aux acquisitions de véhicules plus difficile à obtenir à des conditions acceptables (voir la Section 2.3.3 « *Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe à continuer de financer des acquisitions de véhicules pour sa flotte* » du présent Document de Référence).

Les coûts de détention de la flotte sont un facteur de coût important dans l'activité du Groupe et les programmes de rachat permettent au Groupe de déterminer à l'avance une part importante de ces coûts de détention. Toute augmentation de la proportion de « véhicules à risque » dans la flotte du Groupe diminuerait cette capacité de détermination à l'avance des coûts de détention de la flotte. Par ailleurs, une baisse de la valeur résiduelle des « véhicules à risque » pourrait conduire le Groupe à enregistrer une perte lors de la revente finale de ces véhicules et affecterait sa liquidité en réduisant la valeur de la base d'actif sur laquelle s'appuie le financement. Toute augmentation du pourcentage de « véhicules à risque » dans la flotte du Groupe augmenterait son exposition aux fluctuations de la valeur résiduelle des véhicules d'occasion.

Les programmes de rachat offrent une flexibilité accrue pour ajuster la taille de la flotte du Groupe aux fluctuations saisonnières de la demande ou en cas de ralentissement économique, dans la mesure où ces programmes permettent une durée de détention plus courte que les véhicules à risque. Cette flexibilité a permis au Groupe d'optimiser les coûts de détention de sa flotte et d'accroître sa rentabilité. Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de conserver le même pourcentage de véhicules bénéficiant d'un engagement de rachat dans sa flotte ou que le même niveau de flexibilité dans la gestion de sa flotte sera maintenu à l'avenir, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

2.2.5 Risques liés aux campagnes de rappel des constructeurs

Les véhicules composant la flotte du Groupe peuvent faire l'objet de rappels par leurs constructeurs. Dans certains cas, les rappels peuvent conduire le Groupe à essayer de récupérer les véhicules loués auprès des clients ou à refuser de louer les véhicules disponibles jusqu'à ce que les mesures prévues par les rappels puissent être appliquées. Si un grand nombre de véhicules faisait l'objet de rappels simultanés, ou si les pièces de rechange nécessaires n'étaient pas disponibles en quantité suffisante, il se pourrait que le Groupe rencontre des difficultés pour servir ses clients sur plusieurs mois. Le

Groupe pourrait également devoir faire face à des recours en responsabilité si les rappels concernaient des véhicules déjà revendus. En fonction de leur nombre et de leur importance, les rappels pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe, diminuer la valeur résiduelle des véhicules concernés, soulever des difficultés en termes de service à la clientèle et, plus généralement, nuire à la réputation globale du Groupe et à l'image dont la marque du Groupe bénéficie auprès des consommateurs.

2.2.6 Risques liés aux relations contractuelles avec certains partenaires et canaux de distribution clés

Dans le segment « loisirs », le Groupe s'appuie sur un certain nombre de partenariats ciblés et des canaux de distribution tiers qui génèrent un chiffre d'affaires de location important et représentaient 45,8 % des réservations de location de véhicules du Groupe en 2017 (pour plus d'informations sur les partenariats du Groupe sur le segment « loisirs », voir la Section 1.6.4.2 « *Clientèle loisirs* », paragraphe « *Partenariats ciblés sur la clientèle Loisirs* » du présent Document de Référence).

Dans le segment « affaires », le Groupe a également conclu de nombreux contrats exclusifs et non exclusifs avec des grandes entreprises qui génèrent cumulativement une part significative du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La perte de certains de ces partenariats, canaux de distribution ou contrats, toute modification défavorable dans leurs conditions, y compris les barèmes des commissions et autres arrangements financiers, la résiliation potentielle de certains de ces contrats (dont certains peuvent être résiliés à tout moment par les partenaires), la réduction des volumes de ventes de certains des partenaires ou canaux de distribution, ou l'incapacité d'une partie à traiter et communiquer les réservations au Groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière et les perspectives du Groupe.

2.2.7 Risques liés aux relations contractuelles avec certains fournisseurs clés en plus des constructeurs automobiles

Le Groupe a un certain nombre de contrats avec des fournisseurs autres que les constructeurs automobiles, en particulier avec des sociétés d'assurance et des fournisseurs de services informatiques et de centres d'appels. Le Groupe s'appuie essentiellement sur AIG et Allianz (voir la Section 2.4.2 « *Risques liés aux responsabilités et aux assurances* » et la Section 2.6.3 « *Assurances* » du présent Document de Référence). Le Groupe entretient également des relations importantes avec plusieurs fournisseurs de logiciels et de prestataires de services utilisés pour exploiter ses systèmes informatiques, gérer ses réservations et sa flotte ainsi que pour fournir certains services aux clients. Le Groupe a externalisé un certain nombre de ses centres d'appels auprès de prestataires dont le Groupe dépend pour un nombre important d'appels de ses clients.

Les prestataires sur lesquels le Groupe s'appuie pourraient refuser de renouveler les contrats dans des conditions qui seraient favorables au Groupe, ou pourraient chercher à renégocier les contrats conclus avec le Groupe. Le Groupe ne peut pas garantir que les prestataires dont il dépend fourniront de manière satisfaisante les services et les produits nécessaires à la conduite de son activité ou fourniront ces services dans des conditions compétitives. La survenance de l'un de ces risques pourrait engendrer des difficultés opérationnelles, porter atteinte à la réputation du Groupe, conduire à la perte de clients et avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

2.2.8 Risques liés aux relations contractuelles avec des franchisés, des agents et des affiliés

Les redevances perçues des franchisés se sont élevées à 51,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Dans les contrats en vigueur en 2017 et 2018, en plus d'un droit d'entrée, lors du renouvellement de leurs contrats, les franchisés s'acquittent d'un droit d'utilisation exclusif de marques déterminées et détenues par le Groupe pour un territoire donné et défini dans leur contrat. Les franchisés paient également au Groupe un droit de réservation en fonction du canal de distribution retenu, ainsi qu'une redevance égale à un pourcentage du chiffre d'affaires généré par leur activité de location de véhicules assorti d'un minimum garanti.

En 2016, le Groupe a finalisé une revue complète de ses contrats de franchise Europcar et InterRent afin de déployer les nouveaux projets du Groupe. Dans le nouveau modèle de contrat de franchise, des rémunérations additionnelles à celles décrites ci-dessus sont prévues en fonction de services complémentaires notamment portant sur l'IT, le marketing, des formations spécifiques, éventuellement souscrits par les franchisés et devant entrer en vigueur au cours de l'année 2018. En 2018, le Groupe va poursuivre la revue de ses contrats de franchise en initiant une revue des modèles préalablement proposés au sein des sociétés Buchbinder et Goldcar récemment acquises.

Les nouveaux modèles de contrats de franchise décrits ci-dessus sont proposés depuis 2016 lors des renouvellements des contrats de franchise portant sur les marques Europcar et InterRent et à chaque nouvelle entité souhaitant rejoindre nos réseaux. S'agissant de la marque Europcar, 27 contrats ont été renouvelés et/ou signés en 2017 et environ 21 contrats devraient être renouvelés en 2018, 19 en 2019, 26 en 2020, 10 en 2021 et 32 en 2022. S'agissant de la marque InterRent, un nouveau contrat a été signé en 2016, 1 contrat a été renouvelé en 2017, 18 devraient être renouvelés en 2018, 9 en 2019 et 7 en 2022.

Le réseau Buchbinder est composé de 12 franchisés. Le réseau Goldcar est quant à lui composé de 15 franchisés.

Le Groupe ne peut garantir que l'ensemble de ses contrats de franchise seront renouvelés ou renouvelés dans les conditions figurant dans les contrats de franchise proposés par la Société. Des franchisés pourraient décider de quitter les réseaux du Groupe pour rejoindre des concurrents qui leur offriraient des conditions plus favorables. Si un ou plusieurs franchisés décidaient de quitter les réseaux du Groupe, cela pourrait amoindrir la couverture géographique des réseaux ; si le Groupe n'était pas en mesure de les remplacer en concluant des accords avec des franchisés à des conditions *a minima* identiques, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité et les perspectives du Groupe. La perte de certains franchisés pourrait également fragiliser la réputation des marques du Groupe. Le Groupe exploite également un certain nombre d'agences de location de véhicules dans ses Filiales Pays par l'intermédiaire d'agents. Dans certains cas, la validité ou la force exécutoire de certaines des conditions générales de ces contrats d'agence ont été et pourraient de nouveau à l'avenir être contestées par les agents du Groupe ou des tiers. Dans la mesure où un tribunal ou une autorité réglementaire considérerait un terme ou une disposition nulle ou inapplicable et si cette décision devait s'appliquer aux contrats d'agence du Groupe dans une région donnée, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe dispose aussi d'un réseau d'affiliés opérant sous la marque Brunel. De nouveaux contrats sont actuellement à l'étude. Le Groupe ne peut garantir que l'ensemble des membres de son réseau d'affiliés se maintiennent au sein du réseau de chauffeurs diminuant ainsi la couverture géographique de ses services et le revenu y afférant. Par ailleurs, le Groupe doit faire face à des risques concernant les actions ou les omissions de ses franchisés, agents et affiliés (pour plus d'informations voir la Section 2.2.1 « *Risques liés à la capacité du Groupe à développer et maintenir une reconnaissance de ses marques favorable* » et sur la gestion et les caractéristiques de l'exploitation des activités de franchises, voir la Section 1.6.6.3 « *Le Département Franchise du Groupe* » du présent Document de Référence).

2.2.9 Risques liés au déploiement de la stratégie du Groupe

La stratégie du Groupe dépend en partie de sa capacité à se développer davantage dans des régions où le Groupe n'a que peu d'expérience et où les pressions concurrentielles, notamment sur les prix, peuvent se révéler considérables. Son développement dépend également de sa capacité à identifier et exploiter avec succès des opportunités dans le marché en évolution des solutions de mobilité et plus généralement d'adapter ses stratégies commerciales pour répondre à l'évolution de la demande des clients et à leur diversité sur ses marchés existants. Le Groupe exerce ses activités dans plus de 133 pays et territoires (directement et

au travers de ses agents, franchisés et partenaires) et est susceptible d'étendre ses activités dans d'autres pays dans le cadre de sa stratégie de développement, y compris dans les marchés émergents en Asie, en Afrique, en Amérique latine et en Europe de l'Est (pour plus d'informations sur la stratégie de développement du Groupe, voir la Section 1.4 « *Stratégie* » du présent Document de Référence). L'harmonisation progressive des différentes procédures de contrôle interne parmi les différents pays d'implantation peut être source de difficultés et ralentir le déploiement de la stratégie du Groupe (voir la Section 2.6. « *Procédures de contrôle interne et*

de gestion des risques » du présent Document de Référence). Les difficultés liées au maintien de la culture d'entreprise dans le cadre du développement du Groupe et la disparité des modes de gouvernance peuvent limiter la capacité du Groupe à étendre pleinement ses activités dans de nouveaux marchés. Exploiter des activités sur ces marchés présente par ailleurs des risques inhérents à une plus grande instabilité économique, politique et juridique que sur les marchés plus matures.

Le développement du Groupe sur de nouveaux marchés ou segments de marché peut s'opérer selon son approche classique *via* la conclusion de nouveaux contrats de franchise, contrats de *joint venture* ou de partenariats ou encore par l'acquisition de sociétés existantes. Cependant, il est possible que le Groupe ne parvienne pas à identifier avec succès les opportunités appropriées, les franchisés potentiels, les partenaires de *joint venture* et les alliances ou agents et à conclure des accords avec ces derniers. Les partenaires du Groupe sont susceptibles d'avoir des intérêts et des buts économiques ou commerciaux qui divergent de ceux du Groupe ou pourraient ne pas être en mesure de respecter ou ne pas souhaiter respecter leurs obligations au titre d'une *joint venture* ou d'autres accords. Par ailleurs, ils pourraient bénéficier de connaissances acquises à travers la *joint venture*. En outre, certains des instruments de dette du Groupe contiennent des clauses limitant la capacité du Groupe de procéder à des acquisitions et conclure des accords de *joint venture* ou de partenariat (voir la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence).

Dans le cas où le Groupe choisirait de développer ses activités par la conclusion de nouveaux contrats de franchise, il pourrait faire face à des risques supplémentaires, notamment (i) d'éventuels conflits d'intérêts avec les nouveaux franchisés, (ii) un manque d'expertise en matière de droit local applicable aux franchises, (iii) des conditions commerciales défavorables, (iv) des difficultés à maintenir des standards, des procédures et des politiques de contrôle uniformes et (v) un éventuel défaut d'exécution par un franchisé de ses obligations contractuelles. L'expansion sur de nouveaux marchés et segments de clientèle par la conclusion de nouveaux contrats de franchise peut également impliquer un coût important en termes de mobilisation des équipes dirigeantes, ce qui pourrait venir perturber les activités en cours.

Dans le cadre du déploiement de la stratégie du Groupe et de la réalisation de nouvelles acquisitions, le Groupe pourrait ne pas réussir à identifier de cibles appropriées à un prix et à des termes acceptables ou pourrait se heurter à la concurrence d'autres acquéreurs potentiels. Le Groupe pourrait être conduit à supporter des coûts d'intégration élevés, des retards, ou autres difficultés financières et

opérationnelles dans le cadre de l'intégration des sociétés acquises. Si le Groupe ne se trouvait pas en mesure de mener à bien l'intégration d'une ou plusieurs sociétés acquises, et de conserver notamment les contrats clients clés et le personnel clé de ces sociétés, le Groupe ne peut garantir que l'acquisition concernée produira les synergies initialement attendues et notamment les synergies liées à la flotte. Le succès de ces acquisitions dépendra également de la capacité du Groupe à capitaliser efficacement sur l'expertise des sociétés intégrées afin d'optimiser les efforts de développement.

Par ailleurs, le Groupe ne peut garantir que, suite à leur intégration dans le Groupe, les sociétés acquises génèrent les flux de trésorerie escomptés. Le Groupe procède avant toute acquisition à des évaluations tenant compte d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses concernant la croissance, la rentabilité et la valorisation de la société dont l'acquisition est envisagée. L'évolution réelle de ces données pourrait s'avérer différente des résultats initialement attendus suite aux évaluations.

Par ailleurs, la réalisation de certaines acquisitions pourrait déclencher ou permettre de déclencher des clauses de changement de contrôle contenues dans certains des contrats auxquels les sociétés acquises seraient parties, ce qui pourrait entraîner la résiliation anticipée de ces accords et avoir des conséquences défavorables sur les activités et les résultats futurs du Groupe.

Les coûts comptables liés aux acquisitions pourraient affecter la situation financière du Groupe et ses résultats d'exploitation. En outre, le financement de toute acquisition significative pourrait entraîner des changements dans la structure capitalistique du Groupe, et notamment générer un endettement additionnel. Le Groupe pourrait ne pas parvenir à maîtriser ces risques ou les difficultés rencontrées dans le cadre de ces potentielles acquisitions.

La survenance d'événements défavorables, de contentieux ou d'obligations juridiques imprévues, y compris des litiges découlant de l'acquisition et/ou en rapport avec les quelconques activités que le Groupe pourrait acquérir sans avoir la certitude d'obtenir une indemnisation satisfaisante de la part des vendeurs serait susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

La survenance de l'un ou plusieurs de ces facteurs pourrait entraîner des retards dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance du Groupe, accroître ses coûts ou diminuer les recettes liées à l'expansion envisagée, et avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

2.2.10 Risques liés aux coûts de personnel

Les performances financières du Groupe sont affectées par les tendances sur les niveaux des salaires et avantages accordés au personnel. Le Groupe a un nombre important de salariés payés au salaire minimum légal ou dont le salaire est légèrement supérieur au niveau du salaire minimum. Si le niveau du salaire minimum légal augmentait dans un ou plusieurs pays d'exploitation directe, le Groupe serait alors contraint d'augmenter les salaires de ses employés afin de se conformer au niveau du salaire minimum et ceux dont le salaire est légèrement supérieur au niveau du salaire minimum. Une pénurie de main-d'œuvre qualifiée pourrait également obliger le Groupe à augmenter le niveau des salaires et des avantages annexes habituellement proposés afin d'être compétitif dans le recrutement et la fidélisation de salariés qualifiés ou de conserver plus longtemps des

salariés temporaires. En raison des pressions concurrentielles dans le secteur d'activité du Groupe, les augmentations des coûts de personnel et des charges associées peuvent difficilement être répercutées par le Groupe par des hausses de prix, et il ne peut être garanti que le Groupe puisse absorber ces hausses par des mesures visant à accroître son efficacité opérationnelle dans d'autres domaines. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les charges de personnel du Groupe se sont élevées à 404,7 millions d'euros (soit 19,1 % du total des charges opérationnelles du Groupe sur cet exercice). Ainsi, une hausse des coûts de personnel et des charges associées, notamment en Allemagne, en France et au Royaume-Uni où le Groupe compte davantage de salariés, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation du Groupe et sa situation financière.

2.2.11 Risques liés à la capacité du Groupe à conserver les membres de son équipe de direction ainsi qu'à maintenir et attirer le personnel clé et le personnel hautement qualifié

Le Groupe s'appuie sur un certain nombre d'employés clés, tant au niveau de l'équipe dirigeante que de son personnel opérationnel, avec des compétences spécialisées et une grande expérience dans leurs domaines respectifs. Le Groupe estime que sa croissance et le développement de ses activités dépendront de sa capacité à attirer du personnel hautement compétent et qualifié avec un savoir-faire spécialisé dans le secteur d'activité de la location de véhicules et de la mobilité. L'équipe de direction du Groupe dispose d'une grande expérience des secteurs sur lesquels intervient le Groupe ; et le succès du Groupe dépend dans une large mesure des contributions régulières de cette équipe. Si le Groupe venait à perdre les services de l'un des membres de son équipe de direction, sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie avec succès, ses plans financiers, ses

plans marketing et ses autres objectifs pourraient s'en trouver significativement affectés. En janvier 2018, le Groupe a mis en place un plan de succession des membres du Directoire et du Comité exécutif Groupe qui a été présenté au Conseil de surveillance le 15 janvier 2018 sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Cependant, le Groupe pourrait se trouver dans l'incapacité de mettre en œuvre un tel plan et voir ses capacités de maintenir une parfaite continuité des dirigeants clés fragilisées.

Bien que le Groupe mette tout en place afin d'attirer et fidéliser un personnel talentueux et investisse dans la formation et le développement de ses employés, le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de conserver ou recruter des personnes aux compétences équivalentes.

2.2.12 Risques liés à la capacité du Groupe à prévenir toute défaillance ou interruption des systèmes d'information centralisés du Groupe et à poursuivre des nouveaux développements en matière de technologie de système d'information

Le Groupe s'appuie sur des systèmes d'information afin d'enregistrer des réservations, traiter les transactions de location et de vente, gérer ses flottes de véhicules, tenir sa comptabilité et plus généralement conduire son activité. Le Groupe a centralisé ses systèmes d'information et s'appuie sur des prestataires de services de télécommunications pour relier ses systèmes avec les centres d'affaires qu'ils desservent (voir la Section 1.6.9 « *Système d'information* » du présent Document de Référence). La défaillance majeure des systèmes d'informations ou d'un système majeur, ou une perturbation importante des communications entre les systèmes et les sites qu'ils desservent, pourrait provoquer

une perte des réservations, ralentir les processus de vente et de location, interférer avec la capacité du Groupe à gérer sa flotte et autrement affecter la capacité du Groupe à gérer son activité efficacement. Les conceptions de systèmes et les plans de continuité d'activité mis en place par le Groupe pourraient s'avérer insuffisants pour répondre de manière appropriée à une telle défaillance ou interruption.

En outre, pour atteindre ses objectifs stratégiques et rester compétitif, le Groupe doit continuer à développer et améliorer ses systèmes d'information afin de répondre aux besoins du marché et suivre le rythme des nouveaux développements

en matière de technologie de l'information. Cela pourrait nécessiter des investissements et le développement de nouveaux logiciels exclusifs ou d'autres technologies, l'acquisition de matériel et de logiciels ou des mises à jour des systèmes actuels. Le Groupe a fait des investissements dans ses systèmes d'information, y compris dans le cadre de son programme de transformation (avec des dépenses de développement informatique hors logiciel et matériel de 24,9 millions d'euros en 2017), mais le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure d'anticiper ces évolutions ou

d'avoir les moyens d'acquérir, concevoir, développer, mettre en œuvre ou utiliser, de manière rentable, des systèmes d'information fournissant les fonctionnalités nécessaires afin de lui permettre de faire face efficacement à la concurrence. De plus, en raison d'évolutions réglementaires le Groupe pourrait être obligé de procéder à des mises aux normes de son système qui pourraient s'avérer très coûteuses. Tout défaut d'adaptation aux évolutions technologiques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

2.2.13 Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe de prévenir les atteintes à la sécurité des données de ses clients et les cyberattaques

Les systèmes du Groupe collectent, stockent et traitent régulièrement les données des clients, y compris les données à caractère personnel concernant des millions de particuliers et des données non publiques concernant de nombreuses entreprises. L'incapacité du Groupe à maintenir la sécurité des données ou l'intégrité des systèmes qu'il détient, que ce soit de son propre fait ou en raison de fraudes, d'erreurs ou d'actes malveillants de tiers, pourrait nuire à sa réputation et pourrait engager de multiples responsabilités. Des tiers pourraient disposer de la technologie ou de l'expertise pour contourner les dispositifs de sécurité des données relatives aux transactions avec les clients. Les mesures de sécurité mises en place pourraient ne pas suffire à prévenir des atteintes à la sécurité, atteintes qui pourraient mener pour certaines d'entre elles à une interruption temporaire du service concerné ou à une interruption temporaire de l'activité de l'entité du Groupe cible de l'attaque, susceptibles de causer un préjudice important à l'activité, aux résultats d'exploitation et à la réputation du Groupe. Le Groupe compte s'appuyer sur une technologie de chiffrement et/ou d'authentification qu'il exploite sous une licence accordée par des tiers pour sécuriser la transmission des données, y compris les numéros de cartes de crédit. Cependant, les progrès technologiques, les avancées dans le domaine de la cryptographie voire d'autres développements pourraient compromettre ou

affecter l'efficacité de la technologie que le Groupe utilise pour protéger les données des transactions avec ses clients. En outre, toute personne capable de contourner ces mesures de sécurité pourrait s'emparer d'informations protégées ou perturber l'activité du Groupe (voir la Section 1.6.9 « *Système d'information* » du présent Document de Référence pour plus d'informations sur le système d'information du Groupe).

De plus, l'industrie des cartes de paiement (ICP) impose des normes de sécurité strictes en matière de données relatives aux cartes de crédit des clients pour s'assurer que les informations des clients du Groupe sont protégées. Le non-respect des normes de sécurité des données ICP pourrait entraîner une augmentation significative des frais facturés par les sociétés émettrices de cartes de crédit, d'autres passifs et/ou la perte du droit à percevoir les paiements par carte de crédit.

Toute incapacité du Groupe à assurer la protection des données personnelles des clients ou tout incident de sécurité entraînant une violation des données informatiques de la Société par un tiers, pourrait porter atteinte à la réputation et à l'image de marque du Groupe, donner lieu à des enquêtes administratives ou d'importantes mises en cause de responsabilité civile ou pénale, qui pourraient porter un préjudice important à l'activité, aux résultats d'exploitation et à la situation financière du Groupe.

2.2.14 Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe de détecter des fraudes

L'étendue et la nature des activités du Groupe l'exposent au risque de nombreuses fraudes, qui pourraient impacter défavorablement ses résultats d'exploitation et sa situation financière ainsi que nuire à son image. Le Groupe pourrait être confronté à divers types de fraude qui pourraient viser directement ou viser ses clients. De plus, avec la complexification des technologies et l'accélération de la mise en place de nouveaux services ou de nouvelles applications

relatives notamment à la facturation et à la gestion des relations avec les clients, de nouveaux types de fraudes plus difficiles à détecter ou à combattre pourraient également se développer. En cas de survenance ou de non-détection de ces nouveaux types de fraude, le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation et la réputation du Groupe pourraient être affectés.

2.3 RISQUES RELATIFS À LA STRUCTURE ET AU PROFIL FINANCIER

2.3.1 La Société est une société *holding* dont la capacité à générer des flux de trésorerie dépend de ses filiales

02

La Société est une société *holding* et ses principaux actifs consistent donc en des participations directes ou indirectes dans ses différentes filiales qui génèrent les flux de trésorerie du Groupe (voir la Section 1.8.1 « *Organigramme simplifié du Groupe* » du présent Document de Référence). La capacité de la Société à générer des flux de trésorerie pour assurer le remboursement de sa dette et distribuer des dividendes sur ses actions dépend de la capacité de ses filiales à générer des profits et rendre des fonds disponibles à la Société. Si les bénéfices de ses filiales opérationnelles venaient à baisser, les bénéfices et les flux de trésorerie du Groupe en seraient affectés.

Les flux de trésorerie de la société mère du Groupe proviennent principalement de la perception de dividendes,

des intérêts et du remboursement de prêts intragroupe et des transferts d'actifs par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires. Toute baisse éventuelle des bénéfices, ou l'impossibilité éventuelle des filiales du Groupe à effectuer des paiements à d'autres filiales du Groupe ou à la Société pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la capacité des filiales concernées ou de la Société à rembourser leurs dettes et à faire face à d'autres obligations, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

2.3.2 Risques liés à l'endettement significatif du Groupe

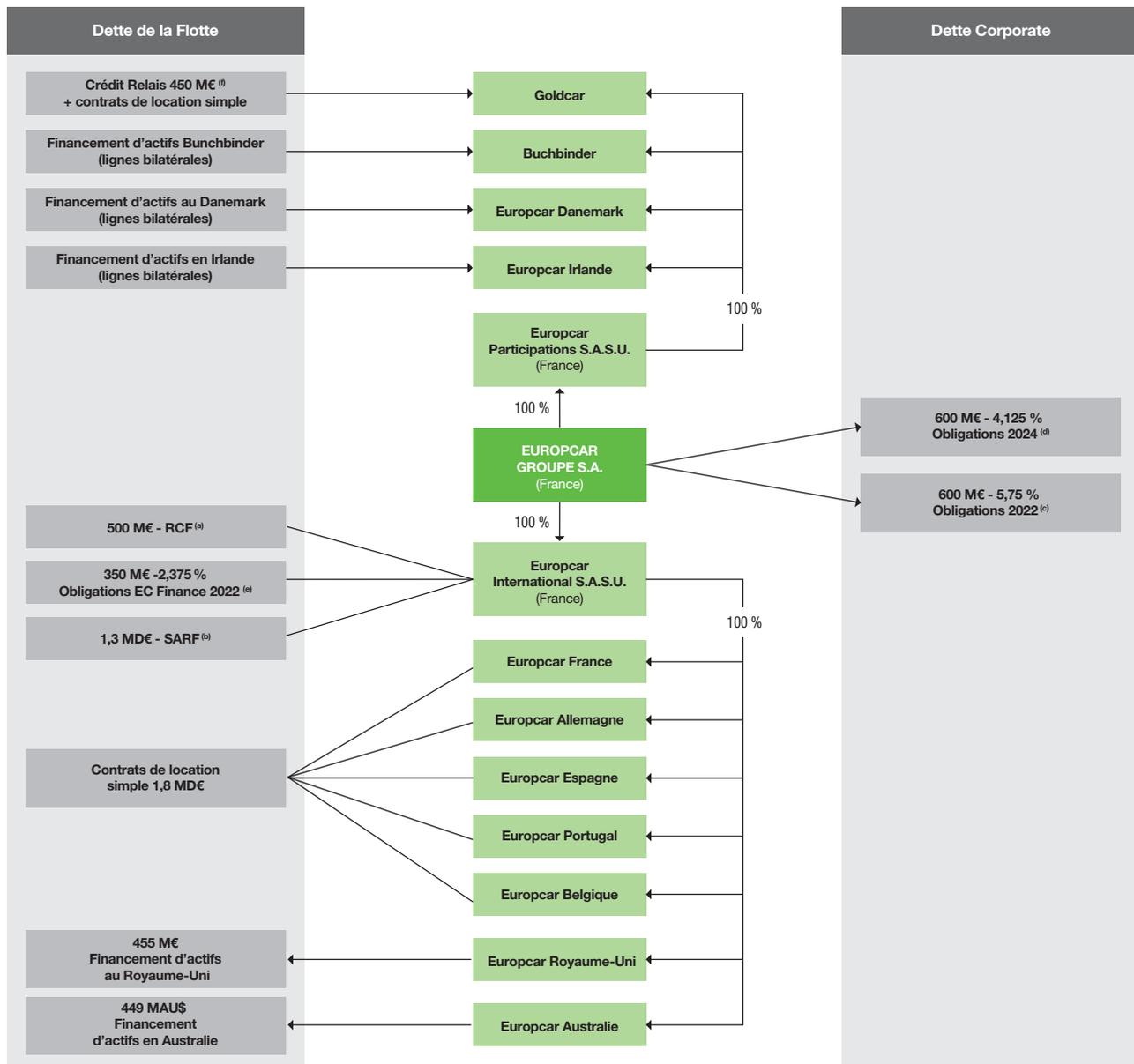
Le financement est décrit à la Section 3.2.1 « *Présentation générale* » du présent Document de Référence.

Au 31 décembre 2017, le montant total des passifs financiers consolidés du Groupe s'élevait à 3 520,4 millions d'euros (2 177,7 millions d'euros au 31 décembre 2016). Le Groupe a également contracté des engagements hors bilan au titre des contrats de financement de location simple, dont l'encours est estimé à 1 773,7 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 1 460,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (voir la Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence pour plus d'informations sur la structure de l'endettement au bilan et hors bilan du Groupe).

L'augmentation en 2017 des passifs financiers (dettes financières au bilan) pour un montant de 1 342,7 millions d'euros est principalement liée aux dettes d'acquisition et dettes de flotte liées aux acquisitions du franchisé danois (Europcar Danemark), du groupe Buchbinder et du groupe Goldcar. L'augmentation des engagements hors bilan de 313,2 millions d'euros correspond d'une part à la hausse de la dette de flotte hors bilan (contrats de financement de location simple), qui a permis au Groupe de financer la croissance organique de sa flotte pour répondre au dynamisme de l'activité et à la hausse du nombre de jours de locations, et d'autre part à l'intégration de la dette de flotte hors bilan des entités acquises en 2017 (principalement Buchbinder et Goldcar).

Le tableau suivant présente de façon synthétique la dette financière du Groupe (au bilan et la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple) au 31 décembre 2017. Chaque financement

est décrit à la Section 3.2.3.1 « Dette Corporate » (pour la dette « corporate ») et la Section 3.2.3.2 « Dette destinée au financement de la flotte » (pour la dette « flotte ») du présent Document de Référence.



- (a) La Facilité de Crédit Senior Renouvelable Existante d'un montant de 350 millions d'euros a été remboursée le 19 juillet 2017 avec la Facilité de Crédit Senior Renouvelable (« RCF »), d'un montant maximum en principal de 500 millions d'euros. Marge de 2,25 % si le ratio de levier (tel que défini dans le contrat de RCF) est inférieur à 2,0 : 1,0 ou 2,50 % si supérieur à 2,0 : 1,0.
- (b) Des amendements au SARF ont été signés le 9 février 2017 afin de mettre en conformité le programme de titrisation à la nouvelle méthodologie publiée par l'agence de notation Standard & Poor's relative au risque souverain (méthodologie « Rating above the sovereign »). De nouveaux amendements au SARF ont par ailleurs été signés le 31 août 2017 afin d'ajuster les limites de concentration par constructeurs pour tenir compte du rachat d'Opel par le groupe PSA.
- (c) Les Obligations Subordonnées 2022 ont été émises le 10 juin 2015 pour un montant en principal de 475 millions d'euros. De nouvelles obligations assimilables ont été émises le 2 juin 2016 pour un montant de 125 millions d'euros portant le montant en principal de ces Obligations à 600 millions d'euros.
- (d) De nouvelles Obligations Subordonnées échéance novembre 2024 ont été émises le 2 novembre 2017 pour un montant en principal de 600 millions d'euros, principalement dans le cadre du financement et refinancement des acquisitions de Goldcar et Buchbinder.
- (e) Les Obligations existantes 2021 émises par EC Finance Plc le 31 juillet 2014 ont été remboursées le 2 novembre 2017 via l'émission de nouvelles Obligations par EC Finance Plc d'un montant de 350 millions d'euros et à échéance novembre 2022.
- (f) Un Crédit Relais sécurisé par les actifs liés à la flotte de Goldcar a été signé et mis en place le 19 décembre 2017 afin de refinancer au closing de l'acquisition la dette existante de Goldcar et de permettre à Goldcar de financer l'achat de nouveaux véhicules en Espagne, en Italie et en France pour l'année 2018.

Sur le montant total des passifs financiers, le Groupe estime qu'environ 2 430 millions d'euros sont destinés au financement de la flotte au 31 décembre 2017. Ces passifs sont majoritairement garantis ou adossés à des actifs, principalement constitués de véhicules. Ils se composent de 144 millions d'euros au titre de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable d'un montant total de 500 millions d'euros (la « Facilité de Crédit Senior Renouvelable » ou « RCF »), 740 millions d'euros au titre de l'emprunt de premier rang renouvelable destiné aux financements d'actifs (le « SARF », d'un montant total maximum susceptible d'atteindre 1 300 millions d'euros), 287 millions de livres sterling (soit 324 millions d'euros) au titre des facilités destinées au financement de la flotte au Royaume-Uni, 350 millions d'euros émis sous forme d'obligations garanties au titre des Obligations Subordonnées senior émises par EC Finance plc (les « Obligations EC Finance »), 141 millions de dollars australiens (soit 91,7 millions d'euros ⁽¹⁾) au titre des facilités destinées au financement de la flotte en Australie et en Nouvelle-Zélande, 241 millions d'euros au titres des facilités destinées au financement d'une partie de la flotte de Buchbinder et 131,3 millions d'euros au titre des facilités destinées au financement d'une partie de la flotte au Portugal, en Irlande et au Danemark. Le Groupe finance également sa flotte de véhicules au moyen de contrats de location simple comptabilisés hors bilan et dont la valeur estimée de l'encours s'établit à 1 773,7 millions ⁽²⁾ d'euros au 31 décembre 2017.

En outre, une partie importante des actifs du Groupe a été donnée en garantie de la dette consolidée mentionnée ci-dessus. Le SARF et, indirectement en second rang, les Obligations EC Finance, sont garantis par les Sûretés Securitifleet telles que définies ci-après à la Section 2.3.4 « Risques liés aux engagements prévus dans les contrats de financement contractés par le Groupe » du présent Document de Référence. Les Sûretés Securitifleet incluent des actions et certains actifs d'entités ad hoc créées dans le cadre des financements adossés à des actifs du Groupe et contrôlées par des trusts (les « Sociétés Securitifleet ») pour acheter, détenir puis louer des véhicules aux filiales opérationnelles du Groupe en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne, y compris, sous réserve de certaines exceptions, la flotte de véhicules du Groupe dans ces pays. Les Sociétés Securitifleet bénéficient d'une garantie de performance (sous forme de cautionnement solidaire) d'Europcar International S.A.S.U. (« ECI »). Les Obligations EC Finance bénéficient en outre

de la garantie d'ECI et de la garantie de la Société. La RCF est garantie par des actions détenues dans certaines filiales (notamment un nantissement de premier rang sur les actions d'ECI). Les contrats d'émission (*Indenture*) régissant les Obligations Subordonnées 2022 et les Obligations Subordonnées 2024 font également l'objet d'un nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société (cette sûreté venant en second rang après la sûreté consentie en garantie de la RCF).

L'endettement significatif du Groupe pourrait avoir des conséquences importantes, notamment :

- imposer au Groupe d'affecter une partie significative des flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles au remboursement de sa dette, réduisant ainsi les fonds disponibles pour (i) ses besoins en fonds de roulement, (ii) effectuer des distributions de dividendes, (iii) ses dépenses d'investissement et (iv) ses autres besoins généraux de l'activité telle que la location en crédit-bail de véhicules ;
- limiter la flexibilité du Groupe pour planifier ou réagir aux évolutions de l'activité de location de véhicules ;
- placer le Groupe dans une situation moins favorable par rapport à ses concurrents qui pourraient être moins endettés ;
- augmenter la vulnérabilité du Groupe aux conditions économiques défavorables générales et spécifiques du secteur ;
- limiter la capacité du Groupe à emprunter des fonds supplémentaires et augmenter le coût de ces financements supplémentaires ; et
- limiter la capacité du Groupe à réaliser des acquisitions stratégiques ou saisir de nouvelles opportunités commerciales.

L'une ou plusieurs de ces conséquences ou d'autres événements pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et/ou la situation financière du Groupe.

Pour plus d'informations sur l'endettement du Groupe, voir la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence.

(1) Sur la base du taux de change au 31 décembre 2017, soit 1 euro pour 1,5372 dollar australien.

(2) La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

2.3.3 Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe à continuer de financer des acquisitions de véhicules pour sa flotte

Le Groupe recourt fréquemment à des financements adossés à des actifs de la flotte dans le cadre de l'acquisition de véhicules de location pour les besoins de sa flotte nationale et internationale. Actuellement, il s'appuie principalement sur le SARF, les Obligations EC Finance, la Facilité Club au Royaume-Uni et le Crédit Relais sécurisé de Goldcar. Voir la Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence.

Si l'accès du Groupe au financement adossé à des actifs venait à se réduire ou que le coût d'un tel financement venait à augmenter, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de refinancer ou remplacer son financement adossé à des actifs existant ou de continuer à financer de nouvelles acquisitions de véhicules à travers un financement adossé à des actifs à des conditions favorables. La capacité de financement adossé à des actifs pourrait être réduite ou les coûts de financement pourraient être augmentés, en raison de risques et d'imprévus, dont certains échappent au contrôle du Groupe, notamment :

- les demandes des agences de notation qui fournissent au Groupe des notations de crédit de la dette adossée à des actifs de modifier les conditions ou la structure de financement adossé à des actifs, y compris un rehaussement du crédit (i) en lien avec une ligne de financement additionnelle ou de refinancement de la dette existante adossée à des actifs, (ii) à compter de la survenance d'événements extérieurs, tels que les changements généraux des conditions économiques et de marché ou une dégradation des notations de crédit des principaux constructeurs automobiles du Groupe, y compris le groupe Volkswagen, Fiat, Ford, Renault ou Peugeot Citroën, ou (iii) dans toutes autres circonstances ;
- l'insolvabilité ou la détérioration de la situation financière d'une ou plusieurs contreparties de *swap* ou d'institutions financières agissant en une quelconque qualité au titre du financement adossé à des actifs du Groupe ;

- la survenance de certains événements qui, en vertu des accords qui régissent les financements adossés à des actifs existants du Groupe, pourraient entraîner, notamment (i) un cas de dépréciation en vertu duquel le remboursement du principal et des intérêts d'emprunt concernés peuvent être accélérés, ou (ii) un cas de défaut aux termes duquel l'agent des sûretés ou les créanciers concernés seraient autorisés à exiger la vente des véhicules de la flotte qui garantissent le financement adossé à des actifs ; ou
- les changements législatifs et réglementaires (notamment la mise en œuvre des évolutions attendues de Bale 3) ayant un impact défavorable sur la structure de financement adossé à des actifs du Groupe.

Toute interruption de la capacité du Groupe à continuer de financer de nouvelles acquisitions de véhicules à travers des financements adossés à des actifs, ou toute évolution défavorable des modalités du financement adossé à des actifs dont le Groupe dispose, peut entraîner une augmentation significative du coût de financement et avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Les actifs qui garantissent le financement adossé à des actifs du Groupe pourraient ne pas être disponibles pour satisfaire les prétentions des créanciers chirographaires du Groupe. Les conditions de l'encours de la dette du Groupe lui permettent de financer ou de refinancer l'acquisition de nouveaux véhicules par d'autres moyens, y compris le financement garanti qui n'est pas limité aux actifs des entités *ad hoc* créées dans le cadre des financements adossés à des actifs. Le Groupe pourrait à l'avenir chercher à financer ou refinancer l'acquisition de nouveaux véhicules par le biais de tout autre moyen. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée concernant la disponibilité du financement, ou sur le fait que les conditions d'un tel financement seront comparables aux financements adossés à des actifs existants.

2.3.4 Risques liés aux engagements prévus dans les contrats de financement contractés par le Groupe

Le Groupe et ses filiales sont soumis à des engagements prévus dans les différents instruments de dette du Groupe. Ces clauses (covenants) restreignent, dans certains cas, la capacité de certaines des filiales du Groupe à effectuer des paiements au Groupe, ce qui pourrait en retour affecter la capacité du Groupe à effectuer des paiements en vertu de ses instruments de dette. Les engagements (covenants) ne comportent pas pour autant d'obligations de maintenir certains niveaux de notation de crédit pour le Groupe ni de clauses d'exigibilité immédiate ou de renchérissement automatique des frais financiers en cas de dégradation de la notation de crédit.

Le contrat RCF, les contrats d'émission (*Indentures*) régissant les Obligations Subordonnées 2022, les Obligations Subordonnées 2024 et les Obligations EC Finance en circulation contiennent des clauses habituelles prévoyant que tout cas de défaut de paiement ou d'exigibilité anticipée relatif à un endettement global de 50 millions d'euros ou plus (dans le cas de la RCF, des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024 et des Obligations EC Finance en circulation) de la Société ou de ses filiales constitue également un cas de défaut au titre de ces contrats. La RCF, les facilités destinées au financement de la flotte au Royaume-Uni et certains

de ses autres financements, notamment en Australie / Nouvelle-Zélande et au Danemark, exigent également du Groupe, ou de certaines de ses filiales, qu'ils maintiennent des ratios financiers spécifiques et qu'ils satisfassent à des tests financiers. La capacité du Groupe ou la capacité de ses filiales à satisfaire ces tests financiers peut être affectée par des événements hors du contrôle du Groupe et il ne saurait être garanti que le Groupe ou ses filiales puissent y satisfaire.

Une violation de l'un de ces engagements, ratios, tests ou restrictions pourrait entraîner un cas de défaut au titre du contrat RCF, des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024, des Obligations EC Finance en circulation ou entraver la capacité d'emprunt du Groupe au titre du contrat RCF ou d'autres formes d'endettement, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la capacité du Groupe à exploiter son activité et effectuer ses paiements en vertu de ses titres de créance. Lors de la survenance d'un cas de défaut au titre du contrat RCF, les prêteurs y afférents pourraient annuler les lignes de financement desdites facilités et choisir de déclarer tous les montants dus et exigibles. Si le Groupe était dans l'incapacité de rembourser ces montants, les prêteurs pourraient, sous réserve des termes de l'*Intercreditor Agreement*, chercher à réaliser la sûreté qui leur a été accordée pour garantir le remboursement de ces montants. Si les prêteurs aux termes de la RCF exigent le remboursement de ces montants, rien ne garantit que les actifs des filiales du Groupe soient suffisants pour rembourser la totalité de ces montants ou pour satisfaire tous les autres passifs du Groupe qui seraient dus et exigibles (pour plus d'informations, voir Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence).

Le SARF comprend également d'importantes clauses restrictives applicables à certaines entités ad hoc constituées dans le cadre du financement adossé à des actifs, notamment Securitifleet Holding S.A. (« Securitifleet Holding »), l'entité ad hoc assurant le financement des achats de la flotte et sa location auprès des Sociétés Securitifleet en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne. Le non-respect de ces engagements et conditions pourrait entraîner une diminution du taux d'avance et une augmentation de la marge au titre du SARF, voire un défaut au titre de ce dernier. Outre les dispositions habituelles relatives au défaut, le SARF prévoit que toute accélération relative à la RCF, aux Obligations Subordonnées 2022, aux Obligations Subordonnées 2024 ou aux Obligations EC Finance constituera un cas de défaut de « niveau 2 » en vertu du SARF (voir la Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence). Une violation d'un de ces engagements, ratios, tests ou restrictions pourrait entraîner un cas de défaut en vertu du SARF ou entraver la capacité des entités du Groupe à emprunter en vertu de ces facilités. Lors de la survenance de tout cas de défaut au titre du SARF, notamment par suite de l'accélération de la RCF ou des

obligations du Groupe, les prêteurs y afférents pourraient annuler les lignes de financement desdites facilités et choisir de déclarer tous les montants impayés en vertu du SARF, ainsi que les intérêts courus, immédiatement dus et exigibles.

Le contrat de Crédit Relais adossé à des actifs de flotte de Goldcar intitulé « *Asset Backed Financing Facility Agreement* » (l'« ABFA »), tel que décrit au paragraphe (M) « *Financement Asset Backed Goldcar* » de la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* », prévoit des clauses d'engagements (*undertakings*) de nature financière à la charge des Entités Goldcar (terme défini au paragraphe (M) « *Financement Asset Backed Goldcar* » de la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* ») notamment en matière d'endettement, d'absence de procédure collective ou de la capacité des entités Goldcar à nantir leurs actifs : l'ABFA contient par ailleurs des engagements (*undertakings*) de nature opérationnelle portant sur la flotte de véhicules appartenant aux Entités Goldcar notamment en matière de réparation, d'entretien et d'assurance de la flotte de ces véhicules. Certains engagements opérationnels sont également liés aux contrats d'acquisition de véhicules par les Entités Goldcar et sur les dispositions contractuelles qui doivent y figurer à terme. Un autre engagement vise à se conformer aux critères SPE Criteria pour les Entités Goldcar Fleetcos afin de s'assurer que les Entités Goldcar Fleetcos (terme défini au paragraphe (M) « *Financement Asset Backed Goldcar* » de la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* ») soient considérées comme étant sous protection contre la faillite (*Bankruptcy remoteness*). Enfin un engagement est lié à la nature du financement bridge de l'ABFA et concerne l'engagement pour la Société de s'assurer que les véhicules acquis par les Entités Goldcar à l'issue de la période de disponibilité de 12 mois de l'ABFA (soit au plus tard en décembre 2018) soient financés notamment par le SARF.

La violation de l'un des engagements (*undertakings*) contenus dans l'ABFA, mais également en cas de défaut au titre des financements issus des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024 ou du SARF peut entraîner un cas de défaut de l'ABFA en conséquence duquel les banques prêteuses peuvent exiger le remboursement des avances consenties aux Entités Goldcar et annuler leur engagement au titre de la facilité de crédit autorisée par l'ABFA (telle que décrite au paragraphe (M) « *Financement Asset Backed Goldcar* » de la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* ») et demander la réalisation des sûretés accordées par les Entités Goldcar et faire jouer la garantie accordée par la Société en garantie des obligations des Entités Goldcar.

Sous réserve de certaines exceptions et/ou limitations, les obligations de paiement de chaque Entité Goldcar au titre de l'ABFA et plus généralement des Documents de Financement (Finance Documents) sont garanties par d'une part la mise en place d'un cautionnement solidaire

de la part de chaque Entité Goldcar et ECG au bénéfice des banques prêteuses et d'autre part par la mise en place de certaines sûretés.

Des sûretés au titre du Financement Asset Back Goldcar ont été accordées par les Entités Goldcar telles que décrites page 155 du présent Document de Référence au paragraphe (J) « Financement Asset Back Goldcar ».

Les contrats de financement du Groupe prévoient des engagements dont le but est, entre autres, de limiter la capacité de la Société et certaines de ses filiales à :

- contracter de l'endettement supplémentaire ;
- verser des dividendes ou faire toute autre distribution ;
- effectuer certains paiements ou investissements ;
- octroyer des sûretés ou garanties ;
- céder des actifs ou des actions ;
- effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ; et
- fusionner ou se consolider avec d'autres entités.

Ces limitations font l'objet de diverses conditions et exceptions, notamment applicables à la capacité de distribuer des dividendes ou procéder à des investissements dans certaines circonstances. Toutefois, ces engagements pourraient limiter la capacité du Groupe à financer ses opérations futures et besoins en capitaux ainsi que sa capacité à poursuivre les opportunités commerciales et les activités qui pourraient être dans son intérêt. En outre, la capacité du Groupe à respecter les engagements *covenants* au titre de ses instruments de dette pourrait être affectée par des événements hors de son contrôle.

Les obligations de la Société Securitifleet holding au titre du SARF ainsi que celles tenant au remboursement des sommes empruntées dans le cadre du prêt existant entre EC Finance plc et Securitifleet Holding (l'« Emprunt Securitifleet ») (ces remboursements permettent à EC Finance plc de rembourser les Obligations EC Finance) sont garanties directement ou indirectement par les sûretés partagées décrites à la Section 3.2.3.2 « Dette destinée au financement de la flotte » du présent Document de Référence.

2.3.5 Risques liés à la capacité du Groupe à générer de la trésorerie et/ou à obtenir du financement pour financer sa dette ou ses besoins en liquidité prévisibles

La capacité du Groupe à rembourser ou à refinancer sa dette, à couvrir ses acquisitions de flotte et à financer ses dépenses de développement et d'investissement prévues ou les opportunités qui peuvent survenir, telles que les acquisitions d'autres sociétés, dépendront de sa performance future et de sa capacité à générer de la trésorerie et/ou à obtenir du financement, ce qui, dans une certaine mesure, dépend de facteurs macroéconomiques, financiers, concurrentiels, législatifs, juridiques, réglementaires et autres, ainsi que d'autres facteurs examinés dans la présente section, dont beaucoup échappent au contrôle du Groupe.

Il ne peut être garanti que le Groupe générera des flux de trésorerie opérationnels suffisants ou que les emprunts futurs seront disponibles en quantité suffisante pour lui permettre de rembourser ses dettes, ou pour couvrir d'autres besoins de liquidités. Si les futurs flux de trésorerie opérationnels et les autres sources de financement sont insuffisants pour payer les obligations du Groupe à leur échéance ou pour financer ses besoins de liquidité, le Groupe pourrait être contraint de réduire ou retarder ses activités commerciales et ses dépenses d'investissement, vendre ses actifs, contracter des dettes supplémentaires ou recourir à des capitaux propres supplémentaires ou encore restructurer ou refinancer tout ou partie de sa dette. Il ne peut être garanti que le Groupe serait en mesure de prendre l'une de ces mesures dans un délai raisonnable ou à des conditions commercialement acceptables. En outre, les conditions de

l'endettement actuel et futur du Groupe, pourraient limiter sa capacité à exercer l'une quelconque de ces solutions alternatives. Pour une présentation des passifs financiers du Groupe, y compris les instruments financiers dérivés, par fourchette d'échéances sur la base des échéances contractuelles résiduelles au 31 décembre 2017, voir la Note 28 « Gestion des risques financiers » sur le risque de liquidité des états financiers 2017 figurant à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent Document de Référence.

Le Groupe estime qu'il disposera des ressources suffisantes pour rembourser ou refinancer la part courante de ses obligations au titre de sa dette et de ses crédits-bails, ainsi que pour financer ses besoins en liquidités prévisibles sur une période de 12 mois à compter de la date d'enregistrement du présent Document de Référence. Cependant, dans la mesure où les échéances de ses dettes arrivent à maturité, le Groupe envisage de se refinancer ou d'étendre la maturité de ses contrats de financement. La capacité du Groupe à investir au sein de ses activités ainsi qu'à refinancer ses Obligations arrivant à échéance pourrait exiger l'accès aux marchés financiers et du crédit ainsi que des lignes de crédit bancaires suffisantes pour répondre aux besoins de trésorerie. Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans l'obtention de financements dans des pays étrangers pour financer ses activités locales.

Si le Groupe ne parvenait pas à accéder au crédit, aux marchés de capitaux et de la titrisation, cela pourrait avoir une incidence défavorable significative sur sa liquidité, sa situation financière ou ses résultats d'exploitation. De surcroît, le financement disponible pourrait être diminué, ou les frais de financement augmentés, en raison de facteurs

échappant au contrôle du Groupe, tels que l'insolvabilité, la détérioration de la situation financière, un changement législatif ou de la politique de crédit de l'un ou de plusieurs des prêteurs du Groupe, dont certains sont des prêteurs locaux ou régionaux.

2.4 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

2.4.1 Risques liés à l'évolution de la législation et de la réglementation en vigueur, applicable aux activités du Groupe

L'activité du Groupe, présent dans plus de 133 pays et territoires à travers le monde, est soumise à une grande diversité de lois et règlements locaux, nationaux et internationaux. Voir la Section 1.6.10 « *Réglementation* » du présent Document de Référence.

Le Groupe exploite ses activités (directement ou par le biais de franchises, d'agents ou de partenariats) dans plus de 133 pays et territoires et pourrait être amené à se développer dans d'autres pays dans le cadre de sa stratégie de développement. Sa présence dans de nombreux pays différents expose le Groupe à divers risques, qui comprennent : (i) la conformité avec les exigences légales et réglementaires dans chaque pays où il est implanté, parfois contradictoires et susceptibles d'évolutions, notamment concernant la réglementation dans les domaines suivants : fiscalité, assurance/responsabilité automobile, consommation, marketing, taux d'assurance, produits d'assurance, données personnelles des consommateurs, protection des données, lutte contre le blanchiment et la corruption, droit du travail, recouvrement des frais, contrôle des prix et la protection des marques du Groupe et autres droits de propriété intellectuelle, (ii) la conversion des devises étrangères ainsi que les limitations en matière de transfert de revenus, (iii) les divers régimes fiscaux, y compris les conséquences de changements dans les lois fiscales applicables, (iv) les exigences locales en matière de propriété ou d'investissement, ainsi que la difficulté d'obtenir des financements dans les pays étrangers pour des opérations locales et (v) les potentielles instabilités politiques ou économiques, grèves des employés, les catastrophes naturelles, la guerre et le terrorisme. La survenance de ces risques, individuellement ou dans leur ensemble, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats d'exploitation ou sa situation financière.

Des modifications législatives, réglementaires, jurisprudentielles ou relatives à d'autres normes applicables aux activités du Groupe ainsi que, plus généralement tout changement dans les pratiques décisionnelles des autorités compétentes pourraient engager la responsabilité du Groupe ou affecter de manière significative et imprévisible l'activité du Groupe en France, au sein de l'Union européenne ou dans d'autres juridictions. Des changements législatifs, réglementaires ou relatifs à d'autres normes applicables, ainsi que revirements de jurisprudence ou des changements dans l'application et l'interprétation de ces textes pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les coûts opérationnels du Groupe, sa position concurrentielle ou ses perspectives. Bien que le Groupe opère un suivi et une veille des réglementations auxquelles il est soumis, les activités du Groupe en France ou hors de France pourraient enfreindre les lois et règlements applicables et engager la responsabilité du Groupe. Cet éventuel non-respect par le Groupe des lois et règles auxquelles il est soumis, tant en France qu'à l'international pourrait également conduire à différents types de sanctions, dont la limitation, la suspension, ou l'interdiction de certaines activités et le prononcé d'amendes, de dommages-intérêts ou autres pénalités, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation, sa réputation ou ses perspectives. Même si ces modifications législatives, réglementaires ou normatives ne s'appliquaient pas directement au Groupe, leurs effets sur ses clients ou partenaires pourraient avoir des répercussions indirectes et significatives sur la manière dont le Groupe exerce ses activités ou les coûts qui y sont associés, et sur la demande des services qu'il leur fournit.

2.4.1.1 Risques liés au respect de la réglementation en matière de protection des consommateurs

L'activité du Groupe et ses pratiques commerciales sont très réglementées dans le domaine de la protection du consommateur et toute modification de ces lois, règlements ou de leur interprétation, notamment en matière de règles relatives à la transparence des prix, à la non-discrimination tarifaire, aux clauses abusives ou à la publicité trompeuse, est susceptible d'influer sur la réputation du Groupe mais également sur ses activités tant du point de vue logistique que des coûts, ce qui pourrait ainsi affecter défavorablement sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Par exemple, l'adoption de réglementation affectant ou limitant la vente d'assurances complémentaires ou un changement d'interprétation de la réglementation par les autorités compétentes pourrait entraîner une réduction ou une perte de ces sources de revenus et avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité du Groupe.

Les activités du Groupe peuvent faire l'objet d'actions ou d'enquêtes en matière de droit à la consommation qui pourraient affecter l'activité, le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe. Tout manquement à la loi en matière de droit de la consommation serait susceptible d'engager plus ou moins lourdement la responsabilité du Groupe tant au regard des autorités de la consommation que des parties prenantes pouvant s'estimer lésées et avoir des répercussions, notamment, sur sa réputation, sa situation financière ou ses perspectives. Certaines entités du Groupe font l'objet de dialogue régulier ou d'enquêtes plus approfondies de la part des autorités de la consommation ou des associations de consommateurs.

Par ailleurs, dans le cadre de la procédure de coopération entre les autorités nationales des États membres de l'Union européenne chargées de veiller à l'application de la législation en matière de protection des consommateurs prévue par le règlement CE n° 2006/2004, un dialogue a été initié avec la Commission européenne visant à améliorer l'expérience des consommateurs (et en particulier la transparence et le caractère adéquat des conditions contractuelles) au sein de l'Union européenne. À ce titre, le Groupe a pris des engagements auprès de la Commission européenne au cours de l'exercice 2015, parmi lesquelles figurent l'adoption de nouvelles conditions générales de location et la clarification de la politique d'assurance et de garanties contractuelles en cas de dommage causé au véhicule. En janvier 2017, la Commission européenne a salué les engagements pris par le Groupe. Le Groupe a continué au cours de l'exercice 2017, ses échanges avec la Commission européenne et les autorités nationales compétentes afin de continuer à améliorer ses pratiques. Si ces dernières venaient à considérer que le Groupe ne parvient pas à ajuster sa politique commerciale suffisamment, cela pourrait avoir un impact défavorable significatif sur son chiffre d'affaires et ses résultats d'exploitation (voir la

Section 1.6.10.1 « *Réglementation relative à la protection des consommateurs* », paragraphe « *Réglementation relative à la protection des consommateurs dans l'EEE* » du présent Document de Référence).

Enfin, dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe exerce son activité, le Groupe répercute diverses charges à ses clients, telles que les redevances de concessions aéroportuaires, sous la forme de frais distincts. Cependant, le secteur pourrait à l'avenir être soumis à d'éventuels changements législatifs ou administratifs susceptibles de limiter, restreindre et/ou interdire la possibilité d'indiquer, facturer et recouvrer séparément ces frais, ce qui se traduirait par une réaffectation défavorable des coûts. Si ces mesures venaient à être adoptées au niveau national ou européen, elles pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe.

2.4.1.2 Risques liés au respect de la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles

Les évolutions relatives à la réglementation applicable à la protection des données personnelles pourraient également avoir un impact défavorable significatif sur les activités du Groupe. Les directives et règlements européens ainsi que les réglementations nationales des divers pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités limitent les types d'informations qu'il peut recueillir sur les personnes avec lesquelles il traite ou souhaite traiter, ainsi que la façon dont il recueille, conserve et utilise les informations qu'il est autorisé à collecter. En particulier, le futur règlement européen sur la protection des données personnelles n° 2016/679 du 27 avril 2016 entrant en vigueur le 25 mai 2018 (le « RGPD »), prévoit un renforcement de l'information et des droits des personnes concernées (notamment par la création d'un droit à la portabilité des données personnelles) ainsi que des modalités de collecte du consentement plus strictes. Certaines infractions au RGPD pourront justifier des amendes administratives pouvant s'élever jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial, le montant le plus élevé étant retenu.

En outre, la nature centralisée des systèmes d'information du Groupe requiert un flux régulier d'informations sur ses clients et clients potentiels au-delà des frontières du pays dans lequel elles ont été collectées. Si ce flux d'informations devenait illicite ou devait générer des coûts d'infrastructure supplémentaires, la capacité du Groupe à servir ses clients pourrait être significativement compromise pendant une période de temps indéterminée. Plus généralement, le RGPD imposera au Groupe de documenter en détail l'ensemble de ses traitements et flux de données personnelles, notamment afin de faciliter les éventuels audits des autorités de protection des données personnelles compétentes.

D'autres évolutions de la législation ou d'accord bilatéraux en matière de traitement des données personnelles, de confidentialité des données clients et de sécurité des données pourraient également avoir une incidence négative importante sur les activités du Groupe.

Par ailleurs, bien que le Groupe mette en place des procédures afin de sécuriser les données personnelles et les données bancaires qu'il collecte, le vol de données, le piratage de ses systèmes de sécurité, l'usurpation de l'identité ou des coordonnées bancaires de ses clients pourraient avoir un impact défavorable significatif sur la réputation du Groupe, son chiffre d'affaires, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives. À cet égard, dans le cadre du RGPD le Groupe aura pour obligation, si certaines conditions sont réunies, de notifier ses violations de sécurité aux autorités compétentes ainsi qu'aux personnes concernées.

L'imposition de certains montants à titre d'amende et/ou de dommages et intérêts qui seraient éventuellement à payer par le Groupe à l'issue de procédures en matière de protection des données personnelles pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur sa liquidité et sa situation financière, le conduisant à rechercher des financements ou ressources complémentaires.

2.4.1.3 Risques liés au respect des règles environnementales et de sécurité

Le Groupe dispose de ses propres installations de stockage de produits pétroliers, de centres de lavages, d'entretien et de maintenance de véhicules. À ce titre, les activités du Groupe sont soumises aux lois et règlements en matière d'environnement, notamment dans le cadre de (i) la propriété et l'exploitation de réservoirs pour le stockage de produits pétroliers tels que l'essence et le carburant diesel et (ii) la production, le stockage, le transport et l'élimination des déchets, y compris la boue de lavage de véhicules, les eaux usées et d'autres substances dangereuses.

La réglementation dans le domaine de l'environnement s'est développée de manière significative ces dernières années et continue de se développer. Les autorités publiques et tribunaux peuvent imposer des amendes ou des sanctions civiles ou pénales, ainsi que des travaux de réparation ou de dépollution, en réponse à une non-conformité à la réglementation environnementale applicable. En outre, dans certains cas, les autorités pourraient modifier ou révoquer les autorisations d'exploitation du Groupe, ce qui pourrait le contraindre à procéder à des fermetures temporaires ou définitives des installations concernées et à payer les coûts de fermeture, d'entretien et de réparation qui en découlent. La mise en conformité du Groupe avec la législation et la réglementation environnementale pourrait avoir un impact sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Chaque Filiale Pays du Groupe gère, pour le pays qui la concerne, la conformité à la réglementation locale de ses installations de stockage, afin de s'assurer qu'elles (i) sont

correctement déclarées auprès des autorités compétentes des pays dans lesquels les installations sont situées et (ii) ont été remplacées ou mises à niveau pour répondre aux exigences applicables en matière de détection des fuites et de protection contre les déversements, les débordements et la corrosion. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée sur le fait que les usages quotidiens liés à l'exploitation de ces systèmes de réservoir n'entraînent pas d'écoulements qui, non significatifs au quotidien, pourraient le devenir au fil des mois et des années.

Par ailleurs, les instances législatives et réglementaires internationales ont considéré et continueront probablement à envisager de nombreuses mesures liées aux émissions de gaz à effet de serre et aux changements climatiques. Si des règles visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre ou à collecter des taxes sur les entités réputées être responsables des émissions de gaz à effet de serre venaient à entrer en vigueur, la demande pour les services du Groupe pourrait être affectée, sa flotte et/ou d'autres coûts pourraient augmenter et ses résultats d'exploitation et sa situation financière pourraient en pâtir.

Les lois, règlements, chartes, codes éthiques et certifications auxquelles la Société se soumet sont présentés à la Section 4 « Informations sociétales, sociales et environnementales » du présent Document de Référence.

2.4.1.4 Risques liés au respect de la réglementation relative aux franchisés

Le Groupe dispose de franchisés nationaux et internationaux qui assurent une couverture territoriale étendue des activités du Groupe et contribuent à son chiffre d'affaires. Des changements législatifs, réglementaires, administratifs et jurisprudentiels ainsi que les conditions d'application et l'interprétation des textes anciens et récents pour le droit Français régissant ce type de relation contractuelle, notamment l'évolution jurisprudentielle qui impacterait le contenu des contrats (au moyen, par exemple, d'une révision judiciaire des conditions préalablement négociées), ou qui viendraient limiter la capacité du franchiseur de mettre fin à des contrats de franchise (par exemple, en imposant le versement d'indemnités en cas de résiliation), ou de refuser le renouvellement ou le transfert de ces accords, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Bien qu'indépendants du Groupe, les franchisés se doivent de se conformer au savoir-faire et aux standards définis par le Groupe, au respect des lois et réglementations applicables à leurs activités. Le non-respect par les franchisés de ces règles, pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la réputation du Groupe et sur ses activités dans les pays concernés.

2.4.2 Risques liés aux responsabilités et aux assurances

L'activité du Groupe génère un risque important dans le champ de la responsabilité civile automobile. Les véhicules de sa flotte confiés à ses clients ou à ses employés peuvent en effet être impliqués dans des cas de dommages corporels et décès ou dommages aux biens occasionnés à des tiers. Le Groupe a souscrit un programme d'assurance responsabilité civile automobile couvrant la responsabilité civile pour dommages corporels (y compris le décès) et les dommages aux biens vis-à-vis des tiers liés à l'utilisation de ses véhicules loués. Si le Groupe n'était pas en mesure de renouveler son assurance responsabilité civile automobile à des conditions commercialement acceptables, ou de trouver une couverture alternative équivalente, il serait dans l'incapacité de louer ses véhicules. Les primes d'assurance responsabilité civile automobile, calculées par jour de location, ont varié par le passé à la fois à la baisse et à la hausse, reflétant les tendances du marché de l'assurance et de la sinistralité propre du Groupe. La disponibilité et le coût de la couverture devraient continuer à être des facteurs déterminants à l'avenir. En outre, il existe seulement un nombre limité d'assureurs disposés à proposer un programme d'assurance responsabilité civile automobile multinational. À titre d'exemple, le Groupe a mis en place un programme d'assurance en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, au Portugal et au Royaume-Uni (l'« Europrogramme ») auprès d'AIG Europe Ltd. (« AIG »). En conséquence, il ne saurait être garanti que les primes d'assurance du Groupe n'augmenteront pas à l'avenir, notamment dans les pays où les polices d'assurance conclues ne sont pas rentables pour les compagnies d'assurance.

Historiquement, une partie significative de l'exposition du Groupe en matière de responsabilité civile, notamment automobile, reste à la charge du Groupe en application de

ses polices d'assurance. Dans le cadre de l'Europrogramme, les sinistres ou la part des sinistres responsabilité civile automobile inférieurs ou égaux à un seuil de 500 000 euros par sinistre sont « auto-assurés » par le Groupe. Dans ce cas, AIG indemnise les tiers, au titre des polices d'assurance locales souscrites par les filiales du Groupe, puis se fait ensuite rembourser cette somme par le Groupe. Il ne saurait être garanti que le montant restant à la charge du Groupe, n'augmentera pas de manière significative à l'avenir. En outre, en ce qui concerne les risques assurés, il ne peut être garanti que les demandes en responsabilité existantes ou futures ne dépasseront pas les niveaux des polices d'assurance du Groupe. La survenance d'un tel événement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière du Groupe. Voir la Section 2.6 « *Procédures de contrôle interne et de gestion des risques* » du présent Document de Référence.

En outre, le Groupe supporte le risque de dommages lié aux véhicules qu'il détient et à son activité hors flotte automobile. Le Groupe a fait le choix de ne pas souscrire une police assurance contre ces risques. Sur le long terme, le coût de l'assurance susceptible de couvrir les dommages à la flotte et le vol de véhicules serait, selon le Groupe, supérieur ou égal aux coûts des dommages réels. Toutefois, aucune garantie ne saurait être donnée sur le fait que le Groupe ne sera pas exposé à des dommages non assurés portant sur des risques, liés à l'ensemble de ses biens, dont les niveaux seraient supérieurs aux niveaux historiques, et qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Voir la Section 2.6 « *Procédures de contrôle interne et de gestion des risques* » du présent Document de Référence.

2.4.3 Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle

Les activités du Groupe et sa croissance future dépendent notamment de sa capacité à obtenir, à conserver et à protéger ses marques, ses noms de domaine, sa technologie « GreenWay® » (voir la Section 1.6.9.1 « *Le système Greenway®* » du présent Document de Référence) et ses autres droits de propriété intellectuelle. Le Groupe accorde des licences d'utilisation de ses marques et autres droits de propriété intellectuelle (y compris ceux qu'il utilise sous licence) à ses franchisés, agents et prestataires de services (voir la Section 1.9.2 « *Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles* » du présent Document de Référence). Le Groupe, ses franchisés, agents, affiliés ou prestataires de services pourraient ne pas être en mesure de protéger de manière adéquate ces marques et autres droits de propriété intellectuelle contre la contestation de leur validité, la violation ou l'utilisation abusive par des tiers, en particulier sur des marchés sur lesquels le Groupe n'a pas été actif par le passé.

Par ailleurs, certains droits de propriété intellectuelle que le Groupe utilise lui ont été octroyés par des partenaires en vertu d'accords de licences croisées par lequel il est concédé à Europcar International S.A.S. une licence exclusive sur certaines marques dans les pays où le Groupe est implanté ou dispose d'une franchise, à l'exclusion des pays où le partenaire exploite en direct (voir la Section 1.9.2 « *Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles* » du présent Document de Référence). Toute incapacité de continuer à utiliser ces droits de propriété intellectuelle pourrait avoir une incidence défavorable majeure sur les activités du Groupe. En outre, le Groupe compte sur ce tiers pour prendre des mesures adéquates afin de protéger et de faire respecter les droits de propriété intellectuelle qu'il détient, et qui ont été accordés au Groupe en vertu d'une licence. Il est également possible que des litiges surviennent dans le cadre de l'utilisation par le Groupe des marques faisant l'objet de licence, particulièrement lorsque les intérêts du concédant et ceux

du Groupe divergent à mesure que les conditions de marché changent. Le Groupe pourrait être condamné à verser des dommages et intérêts importants, devoir abandonner la vente de services violant les droits de propriété intellectuelle en cause et devoir engager des dépenses supplémentaires pour conclure, le cas échéant, des licences lui permettant d'utiliser les droits de propriété intellectuelle litigieux.

De même, toute violation matérielle relative aux droits de propriété intellectuelle du Groupe pourrait conduire à des litiges, lesquels sont également susceptibles d'entraîner des coûts et une incertitude commerciale pour le Groupe. Chacun de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives.

2.4.4 Risques liés aux procédures judiciaires, administratives ou arbitrales

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué ou risque d'être impliqué dans un certain nombre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales dont les plus significatives sont décrites à la Section 2.9 « *Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage* » du présent Document de Référence. Dans le cas de certaines de ces procédures, des réclamations d'un montant significatif sont faites à l'encontre des sociétés du Groupe ou sont susceptibles de l'être à titre individuel ou collectif et des sanctions, notamment administratives, peuvent être prononcées contre des sociétés du Groupe. Dans l'hypothèse où certaines de ces sanctions seraient prononcées à l'encontre des sociétés du Groupe, leur application pourrait avoir un

impact défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. En outre, les provisions enregistrées, le cas échéant, par les sociétés du Groupe au titre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales dans ses comptes pourraient se révéler insuffisantes (pour une description de ces contentieux, voir la Section 2.9 « *Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage* » du présent Document de Référence), ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur les activités, les résultats, la situation financière, la liquidité ou les perspectives du Groupe, et ce indépendamment du bien-fondé de la réclamation sous-jacente.

2.4.5 Risques en matière de respect du droit de la concurrence

Les activités du Groupe peuvent faire l'objet d'actions ou d'enquêtes en matière de concurrence, de pratiques commerciales et de fixation des prix, qui pourraient affecter l'activité, le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe. Tout manquement à la loi en matière de concurrence, directement ou indirectement (y compris en raison d'un manquement par l'un des agents, franchisés ou partenaires du Groupe) serait susceptible d'engager plus ou moins lourdement la responsabilité du Groupe tant au regard des autorités de concurrences que des parties prenantes pouvant s'estimer lésées et avoir des répercussions, notamment, sur sa réputation, sa situation financière ou ses perspectives. Certaines entités du Groupe font l'objet d'enquêtes de la part de différentes autorités administratives dans diverses affaires relevant du domaine de la concurrence et/ou des pratiques commerciales et de fixation des prix.

L'Autorité française de la concurrence a rendu le 27 février 2017, une décision de non-lieu à l'issue d'une procédure menée dans le secteur de la location de voitures, considérant que les pratiques alléguées par les services de l'instruction, n'étaient pas établies.

La provision de 45 millions d'euros, enregistrée au 31 décembre 2015 en charges non courantes avait été maintenue au 31 décembre 2016 et a été reprise au cours du 1^{er} semestre 2017.

L'imposition de certains montants à titre d'amende et/ou de dommages et intérêts qui seraient éventuellement à payer par le Groupe à l'issue de procédures en matière de droit de la concurrence pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur sa liquidité et sa situation financière, le conduisant à rechercher des financements ou ressources complémentaires.

2.5 RISQUES FINANCIERS

Par ses activités, le Groupe est exposé à différents risques financiers : le risque de marché (notamment le risque de change et le risque de taux d'intérêt), le risque de crédit, le risque de prix et le risque de liquidité. Les programmes de gestion des risques du Groupe cherchent à minimiser les effets négatifs potentiels de la volatilité des marchés financiers sur la performance financière du Groupe. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions au risque.

Le Département trésorerie du Groupe est chargé de la gestion des risques et soumet ses propositions de transactions financières à l'approbation du Directoire conformément aux statuts de la Société et règles de procédures internes. Le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins autres que la gestion des risques. Toutes les opérations de couverture sont soit coordonnées, soit exécutées par le Département trésorerie du Groupe.

Le Groupe évalue constamment les risques financiers identifiés (notamment le risque de marché, le risque de crédit et le risque de liquidité) et documente son exposition dans ses états financiers. Compte tenu des changements de périmètre significatifs intervenus en 2017, notamment liés aux acquisitions de Goldcar et Buchbinder, le Groupe procédera en 2018 à un ajustement de sa politique de limitation des risques, notamment dans le but de se prémunir d'une éventuelle hausse des taux d'intérêts. L'analyse détaillée de ces risques figure à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* » à la Note 28 « *Gestion des risques financiers* ».

Bien que le Groupe présente ses résultats en euros, il réalise des opérations dans des pays qui utilisent des monnaies autres que l'euro et il est ainsi soumis à des risques liés aux fluctuations de devises. Le Groupe a généré 7,2 % de son chiffre d'affaires consolidé en dehors de la zone euro pour l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Les résultats d'exploitation du Groupe peuvent être affectés tant par les effets de l'opération de conversion des devises que par les effets des fluctuations des taux de change. Le Groupe est exposé aux effets de conversion lorsqu'une de ses filiales engage des frais ou enregistre un chiffre d'affaires dans une devise différente de sa monnaie fonctionnelle. Il est exposé aux fluctuations des devises lorsqu'il convertit les monnaies qu'il peut percevoir sur ses opérations dans les devises requises aux fins d'honorer les échéances relatives à ses financements, ou dans les devises dans lesquelles il achète des véhicules, honore ses coûts fixes ou paye pour des services. Autant d'opérations qui pourraient tant générer un gain qu'une perte en fonction des fluctuations du taux de change.

Les résultats du Groupe sont aussi exposés au risque de change dans la mesure où les ventes sont facturées dans des devises autres que l'euro dans un certain nombre de pays, tandis que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est publié en euros. Par conséquent, les résultats financiers du Groupe sur une période donnée sont sensiblement affectés par les fluctuations du cours de l'euro par rapport à la livre sterling, au dollar australien, à la couronne danoise et d'autres devises. La mise en œuvre du Brexit pourrait notamment renforcer la volatilité du taux de change entre l'euro et la livre sterling dans le futur. Ces fluctuations de change peuvent compliquer les prévisions et/ou les orientations de résultat. Si le cours de l'euro baisse par rapport aux monnaies dans lesquelles les obligations du Groupe sont libellées ou augmente par rapport aux devises dans lesquelles son chiffre d'affaires est libellé, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe pourraient s'en trouver défavorablement et significativement affectés.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 28 « *Gestion des risques financiers - Risques de marché - Risque de change* » de la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* » du présent Document de Référence.

2.6 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.6.1 Organisation de la gestion des risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour recenser et analyser les risques auxquels il est soumis dans le cadre de ses activités. La maîtrise des risques est considérée comme une priorité par la direction du Groupe, qui y associe étroitement la direction de l'audit interne Groupe et l'équipe *Assurance* (pour les risques assurables). Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de politiques, de procédures, de comportements et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour :

- s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficiente des ressources ; et
- identifier, analyser et maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine, les résultats, les opérations ou la réalisation des objectifs du Groupe,

qu'ils soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique ou financière, ou qu'ils soient liés à la conformité aux lois et réglementations.

Le processus de gestion des risques du Groupe est suivi par le Conseil de surveillance (à travers le Comité d'audit). Le Comité d'audit s'assure de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques du Groupe relatifs à ses activités et à l'information comptable et financière.

La maîtrise de l'exposition aux risques dans chaque pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité repose sur les équipes de direction locales qui sont les plus à même d'évaluer les risques liés aux activités qu'elles exercent ou qu'elles supervisent.

2.6.2 Principales procédures de gestion des risques

Cartographie des risques Groupe

La direction de l'audit interne Groupe met à jour régulièrement une cartographie des risques au niveau du Groupe et de ses filiales. La cartographie des risques fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit et au Directoire qui l'étudie et examine les actions et le suivi spécifique de certains risques.

Le processus d'identification des risques s'appuie sur une méthodologie en trois étapes :

- recensement des principaux risques au travers d'entretiens avec les Directeurs fonctionnels Groupe et les membres occupant d'autres fonctions clés au niveau du Groupe, afin d'identifier les risques auxquels leur périmètre est exposé. Ces entretiens sont menés par la direction de l'audit interne Groupe ;
- qualification et quantification des risques : une fois ces risques identifiés, un classement est établi en fonction de l'impact estimé de chacun des risques et de leur probabilité de réalisation. Les risques identifiés comme ayant des impacts sévères et une forte probabilité de se réaliser sont cartographiés comme « hautement critiques ». À l'inverse, les risques identifiés comme ayant des impacts peu conséquents et une faible probabilité de réalisation sont cartographiés comme « faiblement critiques ». La cartographie ainsi obtenue pour une année permet d'avoir un outil de comparaison avec celle

établie l'année antérieure et d'apprécier les évolutions des risques auxquels le Groupe est confronté. La cartographie ainsi obtenue pour une année permet (i) d'avoir un outil de comparaison avec celle établie l'année antérieure et d'apprécier les évolutions des risques auxquels le Groupe est confronté, et (ii) d'établir un tableau de bord dans lequel apparaissent le degré estimé de maîtrise de chacun des risques identifiés et l'identification de ceux devant faire l'objet d'une action prioritaire et de s'assurer que le contrôle interne est adéquat pour les prévenir et les détecter ; et

- revue et validation de la cartographie des risques par le Directoire et présentation au Comité d'audit.

Dans le cadre de cette méthodologie, la cartographie des risques du Groupe a été remise à jour en profondeur au cours du deuxième semestre 2017, dans son contenu et dans son exécution : actualisation complète du modèle de risques du Groupe et de l'allocation des propriétaires de risques, élargissement du panel des cadres impliqués dans la formalisation de la cartographie, quantification précise des risques, recentrage des plans d'action sur les 20 risques clés du groupe, implication active du Comité exécutif Groupe tout au long du processus. Cet effort sera poursuivi en 2018 notamment par la réalisation et le suivi de cartographies des risques spécifiques sur les thèmes de la sécurité informatique, de la conformité, des risques en stations et de la fraude.

Suivi des risques et plans d'action

En fonction des principaux risques identifiés, les directions concernées établissent des plans d'action dont la mise en œuvre par les responsables locaux est de la responsabilité des directions auxquelles ils sont rattachés. La direction de l'audit interne Groupe travaille à la mise en place d'outils et de processus pour un suivi mieux formalisé de ses plans d'action.

La cartographie des risques sert également à alimenter le plan d'audit, notamment sur les sujets qui sont identifiés comme nécessitant une surveillance accrue.

Suivi des risques financiers liés aux effets du changement climatique

L'article L. 225-37, 6^e alinéa du Code de commerce, modifié par la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, stipule qu'à compter des exercices clos au 31 décembre 2016, le Groupe rend compte « des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité ».

Les Chapitres 2 et 4 du présent Document de Référence sur facteurs de risques et les informations sociétales, sociales et environnementales comportent toutes les informations requises par la loi, qui peuvent être résumées comme suit :

- le Groupe a mis en place une gouvernance et une organisation RSE complète, sous l'autorité du Directeur RSE Groupe, qui couvre l'ensemble des opérations du Groupe (voir la Section 4.1.2 « *Gouvernance et organisation de la RSE* » du présent Document de Référence) ;
- l'activité du Groupe présente une forte sensibilité aux saisons et aux conditions climatiques. Ce risque, ainsi que les dispositifs de sa maîtrise mis en place par le Groupe

sont décrits à la Section 2.1.4 « *Risques liés au caractère saisonnier et sensible aux conditions climatiques du secteur d'activité de la location de véhicules* » du présent Document de Référence ;

- l'activité de location de véhicules présente une sensibilité limitée aux risques financiers liés aux effets du changement climatique. Le Groupe a en effet initié depuis 2016 une stratégie « Bas Carbone » complète, décrite à la Section 4.4 « *Europcar, acteur de la lutte contre le changement climatique* » du présent Document de Référence. Cette stratégie a pour effet de maintenir une empreinte carbone minimale sur l'ensemble des émissions liées à l'activité directe du Groupe et de promouvoir une empreinte carbone la plus faible possible auprès des clients du Groupe par un ensemble de mesures concrètes et mesurables telles que des actions de sensibilisation en faveur de la conduite économe et la proposition d'une flotte embarquant les dernières technologies possibles, toujours plus économes en carburant et plus performants concernant leurs émissions de gaz à effet de serre ;
- bien que le Groupe se conforme à l'ensemble des lois et règlements auxquels il est soumis, il est rappelé, comme indiqué à la Section 2.4.1.3 « *Risques liés au respect des règles environnementales et de sécurité* » du présent Document de Référence, que les instances législatives et réglementaires internationales ont considéré et continueront probablement à envisager de nombreuses mesures liées aux émissions de gaz à effet de serre et aux changements climatiques. Si des règles visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre ou à collecter des taxes sur les entités réputées être responsables des émissions de gaz à effet de serre venaient à entrer en vigueur, la demande pour les services du Groupe pourrait être affectée, sa flotte et/ou d'autres coûts pourraient augmenter et ses résultats d'exploitation et sa situation financière pourraient en pâtir.

2.6.3 Assurances

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est exposé à trois principales catégories de risques pouvant faire l'objet de polices d'assurance : (i) la responsabilité civile automobile, (ii) les dommages aux biens propres (véhicules détenus par le Groupe) et (iii) les risques liés à son activité (hors flotte automobile).

Un Département assurance et gestion des risques dédié gère de manière centralisée la politique d'assurance de la flotte du Groupe ainsi que les processus de gestion des risques connexes. Cette gestion centralisée est faite en liaison avec le personnel dédié se trouvant dans chacune des Filiales Pays. Le Groupe ne gère pas les assurances couvrant ses franchisés, qui sont prises en charge par ces derniers en conformité avec les termes des contrats de franchises standards en place avec le Groupe.

Dans un contexte de croissance externe, le Groupe est amené à analyser les couvertures d'assurance en place dans les sociétés qu'elle acquiert, s'assurer que la stratégie de gestion des risques et d'assurance est adéquate et que l'ensemble des polices d'assurance nécessaires à l'activité sont en place. Une insuffisance de garantie identifiée dans une entité nouvellement acquise pourrait prendre quelques mois avant que les polices d'assurance adéquates et conformes à la politique de gestion des risques du Groupe puissent devenir effectives au niveau de l'entité récemment acquise.

Dans les pays où le Groupe opère, il est généralement requis par les lois applicables en matière de responsabilité que le Groupe souscrive une assurance couvrant sa responsabilité civile automobile contre les dommages corporels et le décès accidentel ou les dommages matériels causés par ses clients

à des tiers et découlant de l'exploitation de ses véhicules, qu'ils soient détenus, loués ou prêtés. Ainsi, si les véhicules ne sont pas assurés par le Groupe, ils ne peuvent pas être mis en circulation. En conséquence, la couverture de la responsabilité civile du Groupe en matière automobile est vitale pour le fonctionnement de ses activités.

2.6.3.1 La responsabilité civile automobile

EUROPROGRAMME (BELGIQUE, FRANCE, ALLEMAGNE, ITALIE, PORTUGAL ET ROYAUME-UNI)

Pour faire face au risque de voir sa responsabilité civile automobile engagée, le Groupe a mis en place un programme d'assurance en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, au Portugal et au Royaume-Uni appelé « Europrogramme ». L'Europrogramme est un programme d'assurance *corporate* permettant à chaque filiale, exerçant ses activités dans chacun des pays participant au programme, de bénéficier d'une assurance responsabilité civile automobile auprès de la succursale locale d'AIG Europe Ltd. (« AIG ») établie dans le pays dans lequel opère la filiale.

Au titre de l'Europrogramme, les sinistres ou la part des sinistres responsabilités civiles automobiles inférieures ou égales à un seuil de 500 000 euros par sinistre sont « autofinancés ». Dans ce cas, AIG indemnise les tiers, au titre des polices d'assurance locales souscrites par les filiales du Groupe, puis recouvre la somme jusqu'à concurrence de 500 000 euros, selon la filiale concernée, par :

- (i) Euroguard Cell 0, agissant en tant que gestionnaire de fonds de franchise pour le compte d'Europcar Belgique, France, Italie et Portugal, jusqu'à concurrence de 500 000 euros par sinistre et dans une limite cumulée annuelle déterminée actuariellement chaque année par pays, en vertu d'un *Deductible Funding Agreement* (DFA) ;
- (ii) Europcar Allemagne, jusqu'à concurrence de 100 000 euros par sinistre, et Europcar UK jusqu'à concurrence de 500 000 euros par sinistre, en vertu de *Loss Reimbursement Agreements* (LRA) ;
- (iii) Euroguard Cell 9, captive de réassurance du Groupe au sein d'Euroguard Protected Cell (PCC), société distincte du Groupe, intervient afin de couvrir :
 - a. une ligne de 400 000 euros en excédent de 100 000 par sinistre pour Europcar Allemagne ;
 - b. la part des sinistres sous 500 000 euros en excédent de la limite cumulée annuelle des DFA pour la Belgique, la France, l'Italie et le Portugal.

La part des sinistres engageant la responsabilité civile automobile du Groupe supérieure au seuil de 500 000 euros par sinistre, est transférée à AIG. La couverture maximale agrégée prévue par la police d'assurance, incluant la somme de 500 000 euros à la charge du Groupe par sinistre tel que décrit ci-dessus est, au total, d'au moins 100 millions d'euros par pays membre de l'Europrogramme, 85 millions

de livres sterling au Royaume-Uni et, peut, dans certains pays, dépasser ce montant lorsque cela est exigé par la législation locale.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le coût total estimé de l'Europrogramme était de 97,3 millions d'euros. Les polices d'assurance qui constituent l'Europrogramme ont été renouvelées à compter du 1^{er} janvier 2016 pour une durée de trois ans en anticipation de la date d'expiration du précédent accord long terme au 31 décembre 2016 dans des termes plus favorables à ceux conclus en 2014. Ce nouvel accord de long terme, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2016, définit le cadre général de l'Europrogramme, ses conditions de renouvellement annuel, notamment les éléments permettant de déterminer le montant des primes et des frais à payer par le Groupe pour chaque année du programme.

ESPAGNE

Les risques responsabilité civile automobile d'Europcar Espagne ne sont pas couverts par l'Europrogramme. Depuis le 1^{er} janvier 2009, ils sont assurés au moyen d'une police classique de transfert des risques souscrite auprès d'Allianz Espagne. Cette police d'assurance a été renouvelée à compter du 1^{er} janvier 2017 pour une durée de 3 ans et prévoit, notamment, le montant des primes et des frais à payer par Europcar Espagne pour bénéficier de cette couverture. Les plafonds agrégés de cette police s'élèvent à 70 millions d'euros pour les dommages corporels et 15 millions d'euros pour les dommages matériels, susceptibles d'augmentation dans certaines conditions avec une couverture complémentaire de 50 millions d'euros (couverture dite « volontaire ») à la fois pour les dommages corporels, décès accidentels et dommages matériels. Le coût total de la prime d'assurance pour l'exercice 2017 s'élève à 12,8 millions d'euros.

AUSTRALIE ET NOUVELLE-ZÉLANDE

Les risques responsabilité civile automobile auxquels est exposé le Groupe dans le cadre de ses activités en Australie et Nouvelle-Zélande sont couverts par le régime obligatoire « responsabilité civile automobile dommages corporels » (*Third Party Bodily Injury*) administré par l'État et automatiquement souscrit au titre de l'immatriculation du véhicule, combiné à une police « Dommages aux biens propres » (*Own Damages*) couvrant le prix de marché du véhicule et à une police « responsabilité civile automobile – dommages aux biens » (*Third Party Property Damages*) d'un plafond d'environ 30 millions de dollars australiens (soit environ 20,5 millions d'euros), conclues le 1^{er} mai 2014 avec Allianz pour une durée d'un an, et qui a été remplacée auprès de QBE à compter du 1^{er} mai 2015, renouvelée en 2017 et qui le sera en 2018.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le coût total (incluant la part des risques « autofinancée » et les primes) du Groupe pour couvrir ses risques et majoritairement le risque de responsabilité civile automobile (Europrogramme, Espagne, Australie et Nouvelle-Zélande combinés) était de 128,1 millions d'euros, dont 97,3 millions d'euros pour les

pays faisant partie de l'Europrogramme qui correspondent à la couverture des sinistres « autofinancés » par le Groupe, à la prime d'assurance de la ligne d'excédent d'AIG, les frais de gestion des sinistres, les frais administratifs et de courtage ainsi que les taxes y afférentes. Pour l'Espagne, le coût en 2017 d'assurance pour couvrir notamment la responsabilité civile automobile a été de 12,8 millions d'euros et pour l'Australie et la Nouvelle-Zélande de 0,5 million d'euros. La durée moyenne durant laquelle les coûts des sinistres sont portés par le Groupe est approximativement de trois ans, étant précisé que l'assurance responsabilité civile est par nature une ligne d'assurance à durée longue et que les dossiers peuvent rester actifs plusieurs années voire dizaine d'années pour les plus litigieux. Les coûts d'assurance responsabilité civile automobile, exprimés sur une base comparable (par jour de location) ont historiquement varié à la hausse comme à la baisse, reflétant (i) le coût de la capacité du marché en matière d'assurance responsabilité civile automobile et (ii) la sinistralité propre du Groupe en matière de responsabilité civile automobile, ces deux éléments étant largement influencés par la disponibilité de capacité d'assurance sur le marché et l'augmentation des sinistres en matière de dommages aux biens et surtout en matière de dommages corporels graves (cas de décès et d'invalidité). Le Groupe estime que ces deux facteurs devraient continuer à influencer sur les primes d'assurance à l'avenir.

IRLANDE

Les risques liés à la responsabilité civile automobile d'Europcar Irlande sont couverts en dehors de l'Europrogramme, dans le cadre d'une police d'assurance locale souscrite auprès d'AIG Europe Ltd (« AIG »). Cette police est renouvelée à une fréquence annuelle et prévoit le montant des primes et frais à payer par Europcar Irlande pour bénéficier de cette couverture.

Au titre de cette police, AIG indemnise les tiers pour leurs dommages corporels sans limitation de montant, les dommages matériels peuvent être indemnisés jusqu'à un plafond de 6,5 millions d'euros.

Europcar conserve à sa charge une part de la charge de chaque sinistre, à concurrence de 150 000 euros. Le montant de la prime d'assurance s'élève à 509 000 euros sur 2017.

Europcar Irlande s'est engagé depuis 2015 dans une démarche active de réduction de la fréquence des sinistres, notamment par l'installation sur les véhicules de la flotte de dispositifs incitants à la responsabilisation des conducteurs. Ces mesures tendent à l'amélioration des coûts liés à ces sinistres.

DANEMARK

Les risques liés à la responsabilité civile automobile d'Europcar sont couverts en dehors de l'Europrogramme, dans le cadre d'une police d'assurance locale souscrite auprès de la compagnie Tryg. Cette police est renouvelée à une fréquence annuelle et prévoit le montant des primes et frais à payer par Europcar Danemark pour bénéficier de cette couverture.

Au titre de cette police, Tryg indemnise les tiers pour leurs dommages corporels et matériels. Le montant de la prime d'assurance s'élève à 7,5 millions de DKK sur 2017, et Europcar Danemark a conservé un montant de 5,6 millions de DKK à sa charge au titre de la franchise associée à la police d'assurance.

2.6.3.2 Les dommages aux biens propres – véhicules détenus par le Groupe

Dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, le Groupe n'assure pas les dommages subis par ses véhicules et prend en charge le risque de dommages subis par sa flotte. Sur le long terme, le coût de l'assurance susceptible de couvrir les dommages à la flotte et le vol de véhicules serait, selon le Groupe, supérieur ou égal aux coûts des dommages réels. Les contrats de location du Groupe prévoient généralement que le client est, sous réserve de certaines exceptions, responsable de la détérioration ou des dommages (y compris les dommages dus au vol) subis par les véhicules loués.

Les coûts des dommages liés aux collisions pour lesquelles les tiers ne sont pas impliqués, les coûts des dommages faits aux véhicules du Groupe dans le cas où le client ou le conducteur Europcar est responsable et les coûts des véhicules volés ou manquants, ainsi que d'autres dommages causés à la propriété du Groupe, sont passés en charges lorsqu'ils sont engagés. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les charges liées à des dommages causés à la flotte (y compris sa remise en état) et à la perte ou le vol de véhicules, déduction faite des recouvrements, étaient de 138,3 millions d'euros.

Les coûts des dommages aux biens propres ou vols non assurés par le Groupe sont compensés en partie par (i) le produit de la vente des produits de rachat de franchises et (ii) le recouvrement des franchises qui restent applicables (voir la Section 2.6.3.4 « Couvertures optionnelles proposées aux clients » ci-dessous).

2.6.3.3 Les risques liés à son activité (hors flotte automobile)

Afin de gérer les autres risques associés à l'activité du Groupe, ou pour se conformer aux lois applicables, le Groupe a souscrit d'autres programmes d'assurances, en ce compris un programme d'assurance responsabilité civile générale, un programme d'assurance responsabilité civile environnementale, un programme d'assurance responsabilité employeur relatif aux pratiques liées à l'emploi, un programme d'assurance couvrant la fraude et la malveillance, un programme d'assurance responsabilité des dirigeants, un programme d'assurance lié au risque d'événement de nature terroriste consécutif à un dommage direct à l'une de ses installations, un programme d'assurance lié au risque cyber, ou encore un programme dommages aux biens et pertes d'exploitation.

Ces programmes d'assurances ont été souscrits auprès de compagnies d'assurance non affiliées pour des montants respectifs estimés par le Groupe comme adéquats à la lumière des risques respectifs, et obtenus à des conditions que le Groupe estime raisonnables commercialement.

La Société a souscrit un programme spécifique d'assurance responsabilité civile des dirigeants et actionnaire de référence de la Société, en vue de couvrir certains risques liés à cette introduction, couvrant notamment les frais de défense et d'enquêtes, dommages et intérêts, ainsi que les amendes et pénalités légalement assurables liées notamment aux réclamations introduites par les nouveaux actionnaires de la Société et aux procédures introduites par les autorités boursières concernées suite au non-respect de la réglementation applicable. Cette police d'assurance a pris effet à la date de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris pour une durée de six ans.

Toute augmentation des sinistres ou l'impossibilité éventuelle du Groupe ou de ses filiales, à renouveler ses contrats d'assurances a des conditions au moins aussi favorable pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

2.6.3.4 Couvertures optionnelles proposées aux clients

RACHATS DE FRANCHISES EN CAS DE DOMMAGES SANS IMPLICATION DE TIERS ET VOL

Le Groupe propose généralement des produits accessoires à la location tels que la renonciation partielle à recouvrer, vis-à-vis des clients souscripteurs, le coût des dommages liés aux collisions sans implication de tiers (*damage protection*) et la renonciation à recouvrer, vis-à-vis des clients souscripteurs, le coût lié au vol (*theft protection*) produits de rachat de franchises, en vertu desquels le Groupe renonce ou limite son droit à exiger de ses clients la réparation financière des dommages aux véhicules ou pertes subies par le Groupe. L'achat de ce type de produit par un client transfère, moyennant un élément de prix additionnel ou une prime, la responsabilité du coût total ou partiel de ce client vers le Groupe.

GARANTIES CONTRE LES COÛTS RELATIFS AUX CREVAISONS, ET BRIS DE PARE-BRISE ET FEUX

Le Groupe propose un produit permettant au client de voir sa responsabilité financière levée en cas de crevaisons, bris de pare-brise et feux dans le cas d'une utilisation normale du véhicule loué.

ASSURANCES DE PERSONNES (*PERSONAL ACCIDENT INSURANCE* (« PAI ») ET *SUPER PERSONAL ACCIDENT INSURANCE* (« SPAI »))

Le Groupe propose des produits d'assurance permettant aux occupants de ses véhicules ou leurs ayants droit de percevoir des indemnités forfaitaires en cas de décès accidentel ou d'invalidité permanente consécutifs à un accident survenu pendant la durée de la location. Ces produits comportent également un volet « frais médicaux ».

Cette indemnité viendra s'ajouter, notamment, aux indemnités perçues dans le cadre du régime d'assurance obligatoire responsabilité civile automobile par les passagers du véhicule réputés tiers de par la loi et le conducteur non fautif du véhicule loué par le Groupe.

Dans le cas où le conducteur du véhicule loué par le Groupe est fautif, et par conséquent non couvert au titre du régime d'assurance obligatoire responsabilité civile automobile, l'assurance de personnes proposée par le Groupe constitue sa seule source d'indemnisation (hors régime de sécurité sociale ou assurance contractée par ailleurs par l'individu à titre personnel).

Ces trois grandes catégories de produits sont disponibles aux agences de vente et sur le site Internet de Europcar. Le Groupe souscrit un programme PAI/SPAI auprès d'un assureur de marché de premier plan. Le programme a été homogénéisé pour toutes les Filiales Pays en mars 2015 dans un souci de clarté vis-à-vis de ses clients.

Toute modification des conditions légales ou contractuelles permettant la proposition et la vente de ces services, ou l'impossibilité éventuelle du Groupe ou de ses filiales de les proposer à la vente à ses clients ou à des conditions au moins aussi favorables pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

2.7 ÉTHIQUE ET PROGRAMME DE CONFORMITÉ

Le Groupe a développé un programme Éthique (programme *Compliance*) complet, comportant un ensemble de principes éthiques, une organisation couvrant l'ensemble du Groupe et un plan d'actions pluriannuel.

Code d'éthique

Le Groupe a développé un ensemble de principes éthiques concrets et détaillés, définissant les comportements professionnels attendus de la part de ses représentants et salariés. Ces principes sont désormais regroupés dans le Code d'éthique (*Code of Ethics and Commitments*), disponible sur le site Internet du Groupe (<https://investors.europcar-group.com/static-files/5807e1dc-5768-4496-82e7-d7912da248a6>). Le Code d'éthique est entré en vigueur à l'issue de son examen par le Directoire en date du 25 janvier 2016.

Le Code d'éthique a été conçu à partir de plusieurs références internationales auxquelles adhère le Groupe dont, notamment, la Déclaration des Droits de l'Homme des Nations Unies, la Convention européenne des Droits de l'Homme, diverses conventions de l'Organisation Internationale du Travail et les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

Au travers du Code d'éthique, le Groupe s'engage à respecter 12 objectifs majeurs envers ses différentes parties prenantes :

1. envers ses clients et consommateurs :
 - communiquer clairement et en toute transparence sur les conditions d'accès aux services (conditions juridiques, tarifs), et
 - garantir la sécurité et la confidentialité des données ;
2. envers ses employés :
 - préserver la santé et la sécurité des employés,
 - promouvoir l'égalité des chances au sein du Groupe,
 - permettre à ses employés leur accomplissement au travail, et
 - encourager les relations de travail positives et la liberté d'expression des employés ;
3. envers ses partenaires industriels et commerciaux :
 - choisir des partenaires industriels et commerciaux en mesure de fournir la garantie qu'ils opèrent dans leurs pays respectifs, en conformité avec les droits fondamentaux du travail, tels que définis en particulier par l'organisation internationale du travail,
 - assurer le respect mutuel des principes de loyauté dans toutes nos relations industrielles et commerciales, et
 - prévenir toutes les formes de corruption active ou passive ;
4. envers le marché boursier :
 - promouvoir sa réussite et agir dans le respect de ses actionnaires, pour gagner leur confiance. En conséquence, le Groupe attache une grande importance à la qualité de l'information, et garantit une communication fiable et transparente avec toutes ses parties prenantes, et
 - prévenir les délits d'initiés et l'utilisation injustifiée d'informations confidentielles ou privilégiées ;
5. envers l'environnement :
 - minimiser l'empreinte environnementale de ses activités, tout en s'assurant du respect des réglementations environnementales, en réduisant les nuisances causées par ses services et infrastructures, et en limitant sa consommation d'énergie et de matières premières.

Au total, au travers de ces 12 objectifs, le Groupe a ainsi défini 48 engagements concrets.

Le Code d'éthique a été communiqué aux employés du Groupe et est partagé avec ses diverses parties prenantes. Les principaux cadres de la Société sont spécifiquement formés à l'application du Code et sont responsables de la sensibilisation de leurs équipes à cet égard. Un dispositif de formation en *e-learning* complet sera mis en place à partir de 2018 sur les thématiques couvertes par le Code d'éthique : concurrence, corruption, protection des données, environnement, droit de la consommation (avec formation dans les stations), politique Ressources Humaines.

En 2017, le Code d'éthique a été complété par un guide anti-corruption (Code de conduite) qui sera diffusé dans le courant de l'année 2018 pour répondre au volet anti-corruption de la loi Sapin 2.

Organisation de la fonction *Compliance*

La fonction *Compliance* est fondée sur une structure pyramidale à trois niveaux :

- le Directoire, qui a la responsabilité globale de la supervision du programme de *compliance* du Groupe ;
- le Comité *Compliance*, qui est en charge du suivi du programme de *compliance* et de son contrôle au niveau du Groupe ;
- le *Compliance Officer* Groupe et les *Compliance Officer* régionaux.

Le Comité *Compliance*

Le Comité *Compliance* doit se réunir une fois par an, et comprend les responsables suivants :

- Directeur juridique Groupe ;
 - Directeur de l'audit interne Groupe ;
 - Directeur de la responsabilité sociale d'entreprise Groupe ;
 - Directeur des ressources humaines Groupe ;
 - Directeur juridique Grande-Bretagne ;
 - Directeur juridique Espagne ;
 - Directeur juridique Allemagne.
- Le Comité *Compliance* est chargé du suivi et du contrôle du programme de *Compliance* au niveau du Groupe et notamment :
- il propose au Directoire les règles de déontologie et le programme de *Compliance* pour le Groupe sur lesquels le Directoire se prononce et vote, à défaut de délégation ;
 - il révisé régulièrement le programme de *Compliance* en fonction des dernières évolutions de l'orientation gouvernementale publiées et des besoins de l'organisation, ainsi que des lois, règles et procédures édictées par le gouvernement ;
 - il définit des actions pour déployer des plans pluriannuels à tous les échelons ;
 - il révisé les rapports annuels sur la conformité soumis au Directoire ; et
 - il examine et gère les alertes signalées par les Comités *Compliance* locaux.

Le *Compliance Officer* Groupe et les *Compliance Officer* régionaux

Le *Compliance Officer* Groupe, avec l'aide des *Compliance Officer* régionaux, assure la bonne exécution et la mise en œuvre de toutes les décisions prises par le Groupe en matière d'éthique et de prévention de la fraude.

Le *Compliance Officer* Groupe est désigné par le Président du Comité *Compliance* en accord avec le Directoire. Le *Compliance Officer* Groupe reporte directement au Comité *Compliance* Groupe et a la responsabilité d'émettre son rapport d'activité au moins une fois par an.

Un *Compliance Officer* régional sera nommé à terme dans chaque Filiale Pays. Il sera notamment chargé de mettre en œuvre le programme de *Compliance* lorsque le *Compliance Officer* Groupe aura besoin d'un soutien à l'échelle local. Les juristes locaux tiendront à terme le rôle de *Compliance Officer* régional.

Programme pluriannuel de *Compliance*

Le plan pluriannuel de *Compliance* prévoit sur 3 ans (2018-2020) les actions principales à mener :

- diffuser le Code d'éthique et élaborer les procédures et la documentation appropriée ;
- mettre en place une procédure d'alerte professionnelle : le Groupe déploiera dans le courant de l'année 2018 une plate-forme Internet qui permettra à toute personne dans l'entreprise de signaler des comportements contraires aux règles éthiques du Groupe. Les alertes seront traitées pas le *Compliance Officer* Groupe, dans le plus strict respect

des règles de confidentialité et d'anonymat du lanceur d'alerte. Lorsqu'une investigation s'avérera nécessaire, le Comité *Compliance* émettra un avis sur la base d'un rapport détaillé. Le Conseil de surveillance arbitrera sur la décision finale à prendre ;

- développer et/ou proposer des programmes de formation à la direction de chaque service concerné par les composantes du programme de *Compliance* ;
- évaluer la performance des Directeurs, chefs et managers sur la diffusion et le respect des éléments du programme de *Compliance* d'Europcar ; et

- établir un Code des achats et mettre à jour les Conditions Générales et Conditions d'Achats du Groupe ;

Enfin, le Groupe déploie actuellement le programme de conformité avec le volet anti-corruption de la loi Sapin 2, qui sera complété en 2018 par le plan de vigilance prévu dans la loi relative au Devoir de Vigilance.

Le plan pluriannuel de *Compliance* sera mis à jour en tant que de besoin à la lumière de ces deux nouvelles réglementations.

Contrôle et mesures correctives

Toute déviation significative constatée par rapport aux règles de *Compliance* édictées par le Groupe déclenchera l'ouverture d'une enquête pour en déterminer la cause. S'il s'avère que la déviation a été causée par des procédures irrégulières ou par l'incompréhension des règles, le Groupe prendra des mesures rapides pour apporter les corrections nécessaires.

En cas de signalement ou d'indication de non-conformité suspectée, le *Compliance Officer* Groupe engagera rapidement des mesures afin d'enquêter sur la conduite en

question afin de déterminer si une infraction à la loi applicable ou aux exigences du programme de *Compliance* a été commise.

Dans un tel cas, le *Compliance Officer* Groupe déterminera les mesures à prendre pour corriger le problème et présentera son rapport au Comité *Compliance* Groupe et au Directoire pour approbation.

2.8 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Les principes et modalités de fonctionnement des systèmes de contrôle interne sont définis au niveau du Groupe et au niveau des entités opérationnelles entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Par ailleurs, le système de contrôle interne s'applique à l'ensemble du Groupe (société mère et filiales), que le management ait choisi de mettre directement en œuvre les

activités opérationnelles ou qu'il décide de recourir à des prestataires externes.

Le Groupe a conçu son système de contrôle interne en s'inspirant du référentiel COSO établi et diffusé par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

2.8.1 Organisation générale du contrôle interne

Les principaux acteurs du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

1. **Le Comité d'audit**, tenu par les missions qui lui incombent telles que définies dans le Code de commerce, s'assure de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques du Groupe relatifs aux activités opérationnelles et à la

production de l'information comptable et financière. Le Comité entend notamment le Directeur de l'audit interne du Groupe et examine la cartographie des risques. Il est informé régulièrement des résultats du processus d'autoévaluation du contrôle interne. Le Comité d'audit donne en outre son avis sur l'organisation et les ressources de la direction de l'audit interne Groupe et est informé de son programme de travail. Il est destinataire d'une synthèse périodique des rapports d'audit ;

2. **Le Directoire**, responsable ultime de la gestion des risques et du contrôle interne, qui s'appuie notamment sur :

- les directions financières des entités opérationnelles d'une part, et
- les directions opérationnelles et fonctionnelles d'autre part ;

3. **La direction du contrôle interne Groupe** a pour objectif d'animer le processus d'évaluation, de suivi et d'amélioration de l'ensemble des dispositifs de contrôle interne du Groupe au niveau du siège social, des Pays et des stations. Elle s'appuie sur le nouveau manuel de contrôle interne du Groupe et un processus d'autoévaluation annuel qui couvre l'ensemble des opérations et entités du Groupe ;

La direction du contrôle interne Groupe s'appuie sur les documents et dispositifs qui structurent le fonctionnement des processus critiques et qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs :

- les valeurs du Groupe qui reprennent les engagements vis-à-vis des clients, des collaborateurs et des actionnaires, et explicitent les principes sur lesquels sont fondées les actions du management,
- les règles communes à l'ensemble des sociétés du Groupe édictées par le Conseil de surveillance et le Directoire, et qui précisent les dispositions applicables notamment dans les domaines suivants :
 - délégations de pouvoirs applicables aux dirigeants et aux mandataires sociaux du Groupe,
 - modalités de rémunérations des cadres dirigeants,
 - investissements et engagements donnés (cautions, avals, garanties),
- l'harmonisation des processus financiers en cours de réalisation à travers la mise en œuvre d'un centre de services partagés et d'un système d'information unifié, utilisé par la majorité des entités,
- un manuel de contrôle interne (dénommé « Émergence »), entièrement remis à jour au cours de l'exercice 2016, couvrant l'ensemble des fonctions et processus et adapté aux risques opérationnels en station.

Un réseau de correspondants dûment formés (les « Internal Control Coordinators »), au nombre d'un par Pays *Corporate*, soit dix correspondants, relaient les dispositifs de contrôle définis par le Groupe dans les différents pays et filiales.

La direction de l'Audit interne Groupe, qui est rattachée à la Présidente du Directoire et dispose d'un accès direct au Comité d'audit. Ce lien entre l'Audit Interne et la direction générale est complété par un accès et une coopération continus avec les membres du Directoire de la Société.

La direction de l'audit interne Groupe est composée d'un Directeur de l'audit interne Groupe, d'un manager et de trois auditeurs internes et s'appuie également sur un réseau de correspondants implantés dans les Filiales Pays. Elle :

- assure la conception, l'exécution et le suivi du plan d'audit interne annuel ;

- évalue les risques en réalisant l'exercice annuel de cartographie des risques Groupe et en suivant les plans d'actions qui en résultent ;

- contribue au respect des règles Groupe, notamment dans les stations, et recommande des améliorations liées au contrôle interne ;

- pilote les processus d'identification et de prévention de la fraude sur l'ensemble du Groupe ;

- surveille la mise en place des recommandations d'audit et des plans d'actions relevant d'un niveau élevé de priorité.

L'organisation et les missions de la direction de l'audit interne Groupe sont définies par la Charte d'Audit Interne.

La direction de l'audit interne Groupe définit et exécute, à son initiative ou à celle de la direction du Groupe, un plan d'audit annuel qui intègre le réseau de franchisés international, des audits d'évaluation du contrôle interne et toute autre mission de conseil ou d'assurance. Il revoit les campagnes récurrentes d'autoévaluation du contrôle interne. Par ailleurs, le Département d'audit interne du Groupe consolide les travaux d'audit réalisés dans les différentes stations qui composent le réseau du Groupe.

Ce plan annuel est approuvé par la Présidente du Directoire et le Comité d'audit se prononce dessus.

Enfin, le Directeur de l'audit interne Groupe rend compte auprès de la Présidente du Directoire et du Comité d'audit de la réalisation du plan d'audit annuel et de l'état d'avancement des recommandations émises par l'Audit Interne.

La direction de l'Audit interne Groupe a effectué pendant l'exercice une vingtaine de missions dans l'ensemble du Groupe qui se décomposent de la manière suivante :

- audits de franchisés : depuis quatre ans, la direction de l'Audit interne Groupe confie annuellement à un cabinet externe des missions d'audit des stations détenues en franchise afin de s'assurer de leur conformité avec les règles établies par le Groupe ;

- missions standards réalisées en stations ;

- missions traitant d'un processus opérationnel ou d'un risque particulier ;

- missions de suivi réalisées par l'Audit interne, le cas échéant sur les sujets critiques ; et

- établissement de la cartographie des risques.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport écrit destiné aux personnes auditées ainsi qu'à leur hiérarchie et au Directoire. Le rapport comprend une évaluation des risques identifiés ainsi que des recommandations sur les mesures permettant de les atténuer.

2.8.2 Éléments fondamentaux du système de contrôle interne

L'architecture du dispositif de contrôle interne se fonde sur une organisation en trois niveaux :

1. le premier niveau de contrôle est exercé par chaque collaborateur et sa hiérarchie, en fonction des responsabilités qui lui ont été explicitement déléguées, des procédures applicables à l'activité qu'il exerce et des instructions communiquées ;
2. le deuxième niveau de contrôle est du ressort de responsables, indépendants des activités contrôlées. Ce deuxième niveau peut également être de la responsabilité de collaborateurs issus de fonctions opérationnelles, de support et de contrôle ; et
3. le troisième niveau de contrôle est constitué par l'Audit Interne du Groupe qui a pour mission de veiller en permanence à l'application effective des deux niveaux de contrôle définis ci-dessus.

Il s'appuie sur les éléments clé suivants :

Dispositifs de contrôle interne liés aux systèmes d'information

La direction des systèmes d'information (DSI) du Groupe définit, met en œuvre et améliore la feuille de route des politiques de sécurité des systèmes d'information. Elle initie et coordonne les projets de réduction des risques dans son domaine.

Dans le contexte actuel d'élargissement du Groupe vers de nouveaux pays et marques, la DSI a créé en 2017 le Pôle *Business Relationship*, en charge d'animer et de piloter la cohérence globale des politiques SI sur l'ensemble des pays, filiales et marques du Groupe. Le Pôle *Business Relationship* assure en particulier le pilotage et l'alignement progressif des managers IT pour les nouveaux pays et marques acquises par le Groupe (Irlande, Danemark, Buchbinder et Goldcar).

Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) Groupe est placé sous la direction du DSI. Le RSSI anime le dispositif sécurité *via* une équipe centrale de 6 personnes et un réseau de correspondants au sein de la DSI et des différents pays et marques. Ce réseau de 10 spécialistes au total (pour chacun des 10 Pays Corporate) intègre également des correspondants métier pour faciliter la coordination des différentes actions et assure la bonne exécution et le suivi de la politique de sécurité des systèmes d'information pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le *Head of Business Relationship* s'assure que toutes les mesures sont prises par les managers IT pour le déploiement du plan Sécurité, *Compliance*, Performance et Continuité, en liaison avec le RSSI Groupe. De la même manière, ce plan est mis en place progressivement dans les nouvelles entités et marques acquises par le Groupe.

La feuille de route sécurité des systèmes d'information est remise à jour chaque année en février et présentée au

Comité d'audit en prenant en compte les missions effectuées par l'audit Interne Groupe, les résultats de l'autoévaluation des contrôles informatiques, la cartographie des risques du Groupe et d'éventuelles études extérieures. La feuille de route sécurité des systèmes d'information présente la vision globale et consolidée des plans d'action à mener selon 5 thématiques : gouvernance, gestion des accès et des identités, supervision de la sécurité, sécurité des infrastructures et conformité. Des tableaux de bord ont été mis en place depuis octobre 2016 pour recenser et analyser les incidents sécurité avec un rapport indiquant le niveau de criticité, le responsable et un plan d'action.

Le suivi des actions est assuré par un comité de pilotage IT Sécurité mensuel (présidé par le DSI, animé par le RSSI, avec un responsable de la direction juridique, le Directeur de l'audit interne et les Directeurs membres de la DSI) et présenté devant le Comité d'audit. Par ailleurs, toutes les 2 semaines, un Comité de suivi sécurité se tient avec tous les correspondants sécurité dans les Filiales Pays qui peuvent ainsi soumettre les problématiques qui leur sont propres et obtenir toutes les informations nécessaires sur la vision commune Groupe.

Le dispositif de continuité d'activité du Groupe a été défini et s'appuie sur un site de secours informatique entièrement opérationnel pour la marque Europcar. Pour les 2 nouvelles marques acquises fin 2017, un plan d'évaluation global sera réalisé en cours d'année 2018 sur l'ensemble des thématiques de sécurité et de *compliance*.

Le plan de secours complet de reprise d'activité en condition réelle a été testé en juin 2017 en conditions réelles, pour le déménagement d'un des deux *data centers*, sans aucune baisse de performance pour les clients et employés. Des exercices partiels sur chaque environnement fonctionnel ont par ailleurs été réalisés en 2016 et 2017.

Les applications exposées sur Internet sont soumises régulièrement à des tests d'intrusion. Les derniers tests ont ainsi été réalisés en 2017 et les prochains sont programmés au cours de l'année 2018.

Prévention des fraudes et lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent

La direction de l'audit interne Groupe pilote les processus d'identification et de prévention de la fraude sur l'ensemble de ses activités.

Les risques propres à l'activité exercée par le réseau franchisé international du Groupe sont confiés à un cabinet d'audit externe, piloté par l'Audit Interne Groupe. Ponctuellement, il est fait appel à des auditeurs externes pour couvrir certains pans de l'activité sur certains sujets techniques qui ne peuvent pas être couverts en interne.

Processus de suivi de l'efficacité du contrôle interne

Le suivi de l'efficacité du contrôle interne est fondé sur deux dispositifs complémentaires :

- le manuel de contrôle interne « Émergence » ;
- l'outil d'évaluation du contrôle interne (le « self-assessment tool »).

LE MANUEL DE CONTRÔLE INTERNE « ÉMERGENCE »

Entièrement refondu en 2016 et actualisé en 2017, le manuel adopte une présentation pédagogique et concrète. Il couvre non seulement les procédures de *reporting* financier, mais également le suivi opérationnel (comme la gestion des contrats, les franchisés, les agents et affiliés), le suivi fonctionnel (comme le juridique, les achats, les ressources humaines ou l'informatique) et le suivi de la gouvernance du Groupe. Il comporte un ensemble de thèmes nouveaux, en rapport direct avec les nouveaux risques et opportunités traités par le Groupe, tels que la gestion de crise, les enjeux de développement durable et les relations investisseurs, et le marketing digital. Chaque thème se concentre sur les 10 contrôles clés à appliquer sur l'ensemble du Groupe, en lien avec les risques et les principales procédures existantes

L'OUTIL D'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE

L'outil d'évaluation du contrôle interne, en place au sein du Groupe depuis plus de cinq ans, couvre l'ensemble des sujets traités dans le manuel « Émergence ». Pour chaque contrôle ont été définis des exemples de meilleures pratiques et une échelle de maturité « sur mesure » qui permet d'aboutir à un résultat précis et objectif lors du processus d'autoévaluation.

La campagne annuelle d'autoévaluation 2017 a été effectuée sur la base de ce nouvel outil. Elle a couvert dix Filiales Pays, le Centre de Services Partagés, la *holding* de tête, ainsi que les fonctions Groupe. Les acteurs impliqués dans la campagne d'autoévaluation sont présents aussi bien au siège que dans les Filiales Pays et les régions. Ils sont encadrés par la direction du contrôle interne. Les résultats de l'autoévaluation font l'objet d'une revue par l'Audit interne. Les plans d'amélioration sont initiés par les responsables opérationnels, validés au niveau des Filiales Pays et suivis par la direction du contrôle interne Groupe. Le Comité d'audit est informé des résultats de la campagne d'autoévaluation et des plans d'amélioration envisagés.

À partir de 2018, les campagnes d'autoévaluation seront facilitées par un outil informatique spécifique dont le périmètre fonctionnel couvrira les activités de contrôle interne et l'audit interne. À moyen terme, l'outil couvrira également le contrôle interne en station et la gestion des risques.

2.8.3 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Organisation et responsabilités dans la production de l'information comptable et financière

Les principaux acteurs participant à la production de l'information comptable et financière ou à son contrôle, regroupés au sein de la Direction Financière Groupe, sont les suivants :

- la direction comptable du Groupe ;
- la direction du contrôle de gestion Groupe ;
- la direction fiscale Groupe ;
- le pôle Trésorerie et Assurances Groupe ;
- le Centre de Services partagés, couvrant une grande partie des processus comptables et les différentes Filiales Pays du Groupe ;
- la direction de la communication financière Groupe.

Environnement de contrôle lié à la fiabilité de l'information comptable et financière

La fiabilité de l'information comptable et financière s'appuie sur les éléments de pilotage suivants :

- un plan stratégique à 3 ans, piloté par la Direction Financière, en coordination avec les directions opérationnelles : ce plan permet de fixer annuellement les principaux axes stratégiques du Groupe et les objectifs budgétaires annuels en découlant. Il fait l'objet d'une validation annuelle par le Conseil de surveillance ;
- le processus budgétaire annuel : ce processus, piloté par la Direction Financière et monté par les équipes de contrôle de gestion du Groupe avec le support de l'ensemble des directions opérationnelles, se concentre sur les agrégats financiers opérationnels. Les éléments financiers du budget sont consolidés mois par mois dans le même outil que celui utilisé pour la consolidation des résultats réels avec un niveau de granularité comparable. Ceci permet une comparaison immédiate de la performance mensuelle sur les agrégats financiers opérationnels avec les objectifs budgétés ;
- des processus d'atterrissage au nombre de trois par an : ces prévisions se focalisent sur les mêmes agrégats financiers que le budget annuel et suivent donc les

mêmes méthodes de consolidation dans le même outil avec le même niveau de granularité. Ces prévisions sont habituellement effectuées en mars, juin et septembre, et s'appuient sur les mois de résultats réels déjà clôturés. Elles ont pour objectif d'estimer les mois restants jusqu'à la fin de l'exercice concerné pour effectuer une comparaison entre l'année ainsi réestimée et les objectifs budgétaires annuels. Ces prévisions font l'objet d'une revue par le Directoire ;

- des clôtures mensuelles complètes (bilan complet, compte de résultat jusqu'au résultat net et flux de trésorerie), reportées et consolidées comme les clôtures annuelle et semestrielle dans l'outil de consolidation ; et
- des réunions mensuelles de revue de la performance : animées par la Présidente du Directoire, elles sont effectuées avec l'ensemble des pays et regroupent le Directeur général Pays et Opérations, le Directeur général Ventas, Marketing, Clients et InterRent, le Directeur financier Groupe, le Contrôleur Financier Groupe et le Directeur Flotte Groupe. Les directions fonctionnelles font elles-mêmes l'objet d'une revue effectuée par le Directoire. Des analyses de performance et de marge sont réalisées afin de comprendre les principaux leviers de la performance du mois et de définir, notamment, les plans d'action pour les mois à venir ;
- une équipe, Finance Organisation Design, chargée de l'harmonisation des organisations finance ainsi que des processus comptables et de son contrôle interne, en coordination étroite avec la direction du contrôle interne Groupe.

Processus d'élaboration de l'information comptable et financière

L'information comptable et financière est issue d'un processus rigoureux s'appuyant sur :

- **un référentiel commun et une documentation des principales règles comptables Groupe** : les états financiers sont établis en conformité avec le référentiel

IFRS ; ce référentiel est communiqué aux Filiales Pays du Groupe via le « Group Accounting Manual », complété d'instructions spécifiques. De plus, le manuel de contrôle interne, décrit précédemment, intègre les différents processus ayant une incidence sur la production de l'information financière (clôture, trésorerie, paie, achats, ventes, immobilisations, informatique, consolidation) ;

- **un système d'information unifié** : le Groupe utilise un seul outil comptable (ORACLE), à l'exception de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et des sociétés et marques acquises au cours de l'exercice (Irlande, Danemark, Buchbinder et Goldcar), un seul outil pilotant l'ensemble des opérations (GREENWAY) et un seul outil de reporting (CEGID FCRS). La gestion des flux opérationnels et financiers se fait dans la majeure partie des Filiales Pays au travers d'ORACLE ;
- **un progiciel de reporting et consolidation ainsi qu'un plan de compte sous ORACLE aligné avec le plan de compte reporting** : la remontée et la consolidation des informations financières sont assurées via l'outil ORACLE/CEGID FCRS, et ce pour l'ensemble des reportings financiers (budget, prévisions, réel mensuel, trimestriel, semestriel et annuel). Cette unicité garantit la cohérence entre pilotage interne et communication externe ;
- **des contrôles de cohérence et des analyses effectuées sur les informations financières** : les contrôles automatisés dans l'outil de reporting, les revues détaillées de l'activité par les équipes du contrôle de gestion Groupe, ou encore les analyses spécifiques (modifications de périmètre, effets de change ou opérations non récurrentes) par l'équipe de la direction comptable assurent la correcte maîtrise des informations financières produites ;
- **un processus formalisé de remontée, d'analyse et de contrôle des autres informations publiées dans les documents annuels du Groupe (Document de Référence)**.

2.9 PROCÉDURES ADMINISTRATIVES, JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Le Groupe est impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité. En vertu des normes comptables applicables au Groupe, une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe est tenu par une obligation résultant d'un événement passé, qu'il est possible qu'une sortie de ressources économiques sera nécessaire pour régler l'obligation et que le montant de celle-ci peut être estimé de façon fiable.

À la date du présent Document de Référence, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage autres que celles mentionnées ci-dessous, susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours des douze derniers mois, un effet significatif défavorable sur la situation financière ou les résultats de la Société ou du Groupe.

Procédure de l'Autorité française de la concurrence

L'Autorité française de la concurrence a rendu, le 27 février 2017, une décision de non-lieu à l'issue d'une procédure menée dans le secteur de la location de voitures. La Procédure a débuté par des opérations de visites et saisies dans les locaux de plusieurs sociétés de location, dont Europcar France, en janvier 2008. Des procédures contestant certains aspects de ces opérations de visites et saisies se sont déroulées depuis 2008 et ont conduit à l'annulation des opérations de visites et saisies dans les locaux d'Europcar France par ordonnance du 6 mai 2015 rendue par le Premier Président de la Cour d'appel de Paris, ayant également ordonné la restitution de l'intégralité des pièces saisies et l'interdiction de l'utilisation par toute personne ou autorité des pièces, en précisant n'y avoir pas lieu à annulation de l'enquête de l'administration et de ses suites dans le cadre du recours contre le déroulement des opérations de visite et saisie. Le 17 février 2015, l'Autorité française de la concurrence a adressé une notification de griefs à Europcar France, ainsi qu'à certaines de ses sociétés mères actuelles et passées. Elle leur reprochait

d'avoir, pendant plusieurs années (remontant à 2003 dans le premier cas et à 2005 dans le second cas), d'une part, reçu de gestionnaires d'aéroports des informations régulières sur les activités de ses concurrents dans ces aéroports et d'autre part, d'avoir appliqué une surcharge dans les gares, dont l'Autorité française de la concurrence prétend qu'elle aurait été appliquée de manière concertée avec des concurrents. Europcar France a présenté ses observations en réponse le 20 mai 2015. À la suite du dépôt de ces observations en réponse, le rapporteur de l'Autorité française de la concurrence a rendu un rapport au Collège le 2 juin 2016. Europcar France a répliqué à ce rapport le 5 septembre 2016. L'audience de plaidoirie devant le Collège de l'Autorité de la concurrence a eu lieu le 12 décembre 2016. Le 27 février 2017, l'Autorité française de la concurrence a prononcé un non-lieu considérant que les pratiques alléguées par les services de l'instruction, n'étaient pas établies. Cette décision est désormais définitive. La provision de 45 millions d'euros enregistrée au 31 décembre 2015 en charges non courantes a été reprise au cours du 1^{er} semestre 2017.

Procédure de l'Autorité italienne de la concurrence

Le 29 juillet 2015, l'Autorité italienne de la concurrence (l'« IAA ») menait des investigations au siège d'Europcar Italia S.p.A. dans le cadre d'une enquête I 791, en lien avec l'activité de location longue durée de véhicules, à l'encontre de l'ANIASA (l'association italienne des sociétés de location de voitures) et ses membres. Cette procédure concerne un potentiel échange d'informations commerciales et une possible entente, de nature à restreindre la concurrence entre les loueurs longue durée membres de cette association. Le 7 décembre 2016, l'IAA a transmis à Europcar Italia S.p.A. la notification de griefs qui est émise une fois que la phase d'enquête est considérée comme finie par l'IAA et met en évidence leurs dernières conclusions. Ces conclusions pourraient être confirmées par l'IAA suite à l'analyse par l'IAA, des preuves réunies par leur équipe d'enquêteurs, des réponses des différentes parties aux notifications de griefs qu'ils ont reçues de la part de l'IAA et des arguments des parties durant l'audience finale. La date limite d'envoi des réponses à la notification de griefs reçus par Europcar Italia S.p.A. était le 3 février 2017 et l'audience finale a eu

lieu le 1^{er} mars 2017. La notification de griefs indique qu'un échange d'informations sensibles entre sociétés actives dans la location longue durée de véhicules a eu lieu au travers de l'ANIASA. Cet agissement constitue une restriction par objet aux termes de l'article 101 TFUE et par conséquent une sérieuse atteinte au droit de la concurrence. S'agissant d'Europcar Italia S.p.A., la notification de griefs mentionne que la société est seulement active en matière de location courte durée de véhicules et n'est donc pas concernée par les charges qui pourraient être retenues dans le cadre de la procédure en cours. De ce fait, Europcar Italia S.p.A. ne fait partie de la liste des sociétés qui seraient susceptibles de se voir condamner à une amende de la part de l'IAA, sous réserve que l'IAA confirme les conclusions figurant dans sa notification de griefs, dans la mesure où Europcar Italia S.p.A. n'est pas présent sur le marché de la location de longue durée (marché objet de la procédure). La décision de l'IAA a mis hors de cause Europcar Italia S.p.A. Cette décision est définitive. Aucune provision n'avait été enregistrée au titre de procédure de l'Autorité italienne de la concurrence.

Contentieux avec un ancien franchisé et ses sous-franchisés au Brésil

Deux sous-franchisés du Groupe au Brésil, Rentax Locação e Comércio de Veículos Ltda. (« Rentax ») et Horizon Distribuidora Veículos Ltda. (« Horizon »), ont initié une procédure judiciaire contre Europcar International et son ancien franchisé au Brésil, Cia Ec Br de Franquias e Locação de Veículos Ltda. (« EC-BR »), invoquant une rupture abusive du contrat de franchise conclu entre Europcar International

S.A.S.U. et EC-BR. La demande de Rentax et Horizon s'élève à environ 19 525 151 réals brésiliens (environ 6 millions d'euros). Europcar International S.A.S.U. conteste ces demandes sur la base de la prescription de l'action et soutient, sur le fond, (i) l'absence de lien contractuel avec ces deux sous-franchisés, et (ii) l'absence de faute d'Europcar International S.A.S.U. dans la rupture du contrat avec EC-BR.

En première instance sur la recevabilité, La 25^e chambre civile de la Cour de Sao Paulo a jugé en 2010 que l'action intentée par Rentax et Horizon n'était pas prescrite et que dans le cas d'une reconnaissance de la responsabilité d'Europcar International S.A.S.U., cette dernière ne bénéficierait pas d'une action récursoire contre EC-BR. Une action récursoire étant une action par laquelle une personne contre laquelle est introduite une instance, y fait intervenir un tiers pour qu'il réponde des condamnations qui pourront être prononcées contre elle. En cause d'appel, la décision a été partiellement infirmée par la Cour d'appel qui a jugé qu'Europcar International S.A.S.U. pourrait bénéficier d'une action récursoire contre EC-BR, lui permettant d'obtenir le remboursement par EC-BR de tout paiement qu'Europcar International S.A.S.U. effectuerait en exécution d'une décision de justice qui lui serait défavorable. Europcar International S.A.S.U., estimant que la cour d'appel n'avait pas analysé l'ensemble de ses arguments relatifs à la prescription, a déposé un recours devant le Tribunal de Justice de São Paulo le 8 septembre 2014. L'arrêt du 17 mars 2015 du Tribunal de Justice de São Paulo a confirmé la non-prescription de l'action des demanderesse. Sa décision sur la prescription pouvait faire l'objet d'un appel de la Cour Supérieure de Justice.

Le 29 septembre 2017, le juge rapporteur a rejeté l'appel. Europcar International S.A.S.U. a déposé un appel interlocutoire contre cette décision, qui sera rejugée par la Cour Supérieure de Justice le 6 février 2018. Ce recours ne suspend toutefois pas la procédure principale au cours de laquelle, le juge a ordonné à EC-BR en première instance de continuer à répondre à la demande. Après plusieurs notifications infructueuses à EC-BR, le juge a ordonné de poursuivre la phase de récolte des preuves. Cette phase permet aux Parties de réunir les preuves qu'elles souhaitent apporter, y compris les rapports d'expert, témoignages, etc. En réponse à la décision de la Cour selon laquelle il n'était pas nécessaire d'apporter de nouvelles preuves quant à savoir si le contrat était légalement résolu dans la mesure où la Cour d'appel avait déjà tranché la question dans le premier jugement mentionné ci-dessus, Europcar a déposé une requête afin que l'affaire soit jugée sur le champ ou a minima suspendue en attente du résultat du premier procès. Le juge en charge de l'affaire a rejeté cette requête et a ordonné le début des analyses de l'expert comme demandé par les demandeurs. A la date du présent Document de Référence, nous n'avons pas connaissance de la date à laquelle les analyses d'expert seront communiquées. En fonction des résultats des analyses, le juge pourrait rendre sa décision finale sous réserve d'une demande de contre-expertise émanant des autres parties.

Commissions d'inter-change excessif appliquées par Mastercard et Visa

Suite à l'ouverture d'une enquête sur les commissions d'inter-change (commission qui est perçue par les organismes bancaires lors d'une transaction commerciale et justifiée par les mécanismes mis en place par les établissements bancaires du titulaire de la carte et du commerçant chez qui la transaction est réalisée) menée par la Commission européenne, l'Union européenne a considéré que les commissions d'inter-change appliquées par les sociétés Mastercard et Visa étaient trop élevées. Suite à cette décision, une société a poursuivi Mastercard devant les tribunaux anglais (Cour d'appel de la concurrence) et obtenu réparation des pertes liées à cette pratique en remontant jusqu'en 1992. Deux plaintes supplémentaires ont été déposées par plusieurs sociétés contre Visa devant, cette fois, la Haute Cour de Justice. Toutes deux furent infructueuses et font actuellement l'objet d'appels devant la Cour d'appel d'Angleterre et du Pays de Galle.

Le 16 septembre 2016, Europcar Group UK a assigné Visa devant la *London High Court* (La Haute Cour de Londres) afin d'obtenir des dommages et intérêts pour pertes subies en raison de pratiques anti-concurrentielles à hauteur de 3 000 000 de livres sterling sur les périodes allant de 1992 à 2008 et de 2010 à 2016.

Le Tribunal de commerce s'est opposé à la décision de la Cour d'appel de la concurrence et a conclu que les commissions d'inter-change appliquées par Visa n'étaient pas anticoncurrentielles. Alors que les demandeurs ont interjeté appel de cette décision, Visa a renouvelé son offre

de règlement amiable du litige avec Europcar Group UK à 100 000 livres anglaises. Cette offre a été refusée par Europcar Group UK en février 2018.

Par ailleurs, Mastercard a fait appel de la décision qui a accordé à J. Sainsbury (détaillant anglais) de lourds dommages et intérêts, étant précisé qu'il n'y a pas de lien entre l'action de J. Sainsbury et celle d'Europcar.

Le 16 septembre 2016, sur la base du jugement rendu contre Mastercard, Europcar Group UK Limited et trois sociétés affiliées ont assigné Mastercard devant le *Competition Appeal Tribunal* (Le Tribunal de la concurrence de Londres) en vue d'obtenir réparation des pertes subies pour pratiques anti-concurrentielles pour les périodes allant de 1992 à 2008 et de 2010 à 2016 estimées à 7 000 000 de livres sterling (intérêts compris).

Suite à la plainte d'Europcar Group UK en 2016, Mastercard a initié une action en vue d'écarter de l'évaluation des dommages et intérêts de son préjudice au cours de la période de 1992 à 1997 au motif que la Cour d'appel de la concurrence n'avait pas de juridiction en charge de ce dossier au cours de cette période et que dès lors, notre préjudice ne pourrait valablement être estimé qu'après 1997.

Ces deux procès ont été suspendus en attente de l'issue des appels formés par Mastercard contre la décision de la Cour d'appel de la concurrence et de ceux contre Visa devant la Cour d'appel qui devraient être traités en avril 2018.

Investigation du *Trading Standards Services* de la ville de Leicester

Le 23 juin 2017, les services d'inspection des pratiques commerciales de la ville de Leicester (*Trading Standards Services*) ont ouvert une enquête sur Europcar UK pour violation de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les transactions déloyales (*Regulation 9 of the Consumer Protection from Unfair Trading Regulations 2008*), basée sur des allégations selon lesquelles Europcar UK (i) aurait facturé à ses clients, sans leur consentement, des frais de réparation pour des dommages causés à des véhicules dans des cas où les dommages étaient contestés, et (ii) a facturé des montants excessifs, excédant le coût des réparations. Europcar UK coopère avec les autorités en charge de l'enquête.

Dans ses états financiers semestriels du 30 juin 2017, le Groupe a enregistré une provision de 38 millions de livres sterling (43 millions d'euros) en charges non courantes (voir la Note 35 « *Risques et litiges* » sur le risque de liquidité des états financiers 2017 figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* » du présent Document de Référence).

Ce montant correspond à la meilleure estimation du Groupe, à un stade préliminaire de l'enquête, sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, y compris l'hypothèse selon laquelle les pratiques de tarification seraient trompeuses en vertu de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les transactions déloyales ainsi qu'un potentiel comportement inapproprié lors de la refacturation des coûts de réparation aux clients.

Litige avec un ancien franchisé en Israël

En juillet 2016, Kalrom Leasing and Financing Ltd et Kalrom Motors & Engineering Equipment Ltd (ensemble, « Kalrom ») ont assigné Europcar International, Europcar France et Europcar Group UK devant la Lod District Court en Israël en dommages et intérêts pour non-respect de plusieurs dispositions contractuelles et rupture anticipée abusive du contrat de franchise internationale qui les liait. Le montant total des demandes formulées par Kalrom s'élevait à plus de 3 millions d'euros. Europcar International et ses filiales ont formulé des demandes reconventionnelles s'élevant à

1 million d'euros pour impayé, et ont contesté la compétence de la juridiction israélienne dans la mesure où le contrat de franchise contient une clause d'arbitrage désignant la Chambre de Commerce de Paris. Un accord transactionnel a été signé entre les parties le 21 juin 2017, en application duquel Kalrom et les sociétés du Groupe Europcar ont renoncé à l'ensemble de leurs demandes.

Une provision de 1 million d'euros au titre du litige israélien a été enregistrée au 31 décembre 2016 et reprise en totalité au cours de l'année 2017.

Litiges sociaux

Le Groupe fait face à des contestations individuelles de licenciements pour motif personnel ainsi qu'à des réclamations individuelles dans le cadre normal de son activité. Le Groupe fait également face à des contestations individuelles de licenciements pour motif économique prononcés dans le cadre des réorganisations intervenues au

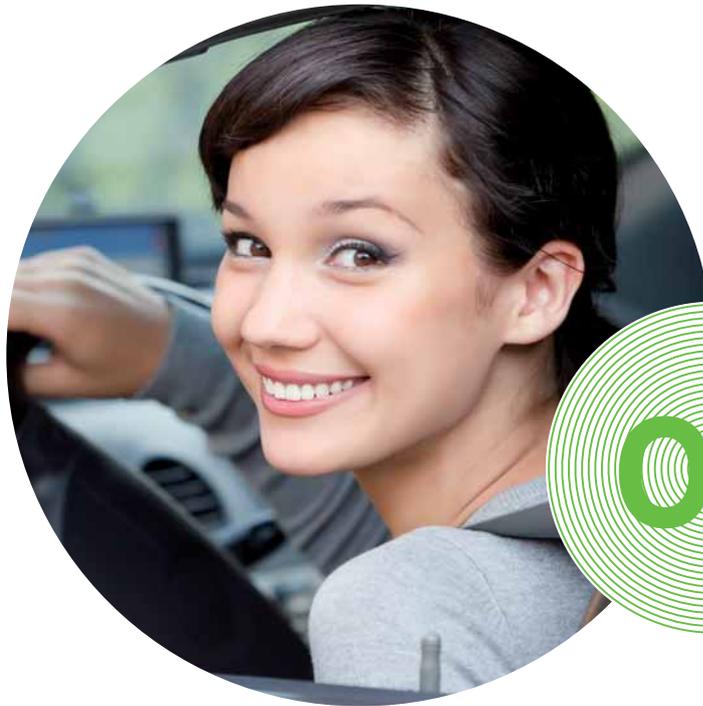
cours des précédentes années ainsi qu'à des contestations individuelles ou collectives dans le cadre de réorganisations. Des provisions au titre de litiges sociaux ont été provisionnées dans différentes sociétés du Groupe pour un montant total de 1,6 million d'euros au 31 décembre 2017.

Litige avec dix anciens salariés

Le Groupe est défendeur dans une procédure de référé devant le Conseil des prud'hommes de Rambouillet dans le cadre de laquelle dix anciens salariés et leur syndicat contestent le transfert automatique de leurs contrats de travail opéré à la suite du transfert de l'activité APS Greenway du Groupe à un prestataire de services informatiques. Le 24 juin 2015, le Conseil des prud'hommes a rejeté les demandes de l'ensemble des salariés qui étaient au nombre de 24 à ce stade de la procédure. Le 17 juillet 2015, ces derniers ont fait appel de cette décision. L'audience d'appel est intervenue le 9 février 2016 et une décision de rejet a été rendue par la Cour d'appel le 12 avril 2016, rejetant l'ensemble des

demandes des salariés. Au terme de la procédure de référé, dix des vingt-quatre salariés concernés ont introduit une action devant les juges du fond, à savoir auprès du Conseil de Prud'hommes : une audience de conciliation, laquelle n'a pas abouti, s'est tenue le 6 novembre 2017. Une audience de bureau de jugement devant le Conseil de Prud'hommes de Rambouillet est fixée au 30 avril 2018.

Une provision de 800 000 euros est provisionnée dans les comptes d'Europcar International S.A.S.U. au 31 décembre 2017.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

3.1	ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE	112	3.7	PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2018	273
3.2	TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE	130	3.8	INFORMATION SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS À MOYEN TERME	275
3.3	INVESTISSEMENTS	157	3.9	CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	276
3.4	COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017	159	3.10	OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017	276
3.5	ANALYSE DES RÉSULTATS SOCIAUX D'EUROPCAR GROUPE SA	245			
3.6	COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017 ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	247			

Pour rappel, dans ce chapitre et comme dans ce présent Document de Référence et sauf indication contraire, les données chiffrées 2017 relatives aux Filiales Pays :

- **intègrent les données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017, pour la période allant du 1^{er} septembre 2017 au 31 décembre 2017. Il est précisé que le bilan de Buchbinder est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017, mais que le compte de résultat de Buchbinder n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe que pour la période susvisée ;**
- **intègrent les données relatives aux sociétés danoises Ostergaard Biler A/S et NordCar Finance A/S, ancien franchisé du Groupe acquis par Europcar le 27 avril 2017, pour la période allant du 1^{er} mai 2017 au 31 décembre 2017. Il est précisé que le bilan de l'ancien franchisé danois est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017, mais que le compte de résultat de l'ancien franchisé danois n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe que pour la période susvisée. Les éléments chiffrés relatifs aux franchisés intègrent donc les données relatives à l'ancien franchisé danois pour la période allant du 1^{er} janvier 2017 au 30 avril 2017 ;**
- **excluent, sauf mention contraire, les données relatives à Goldcar, groupe de sociétés dont Europcar a fait l'acquisition le 19 décembre 2017, à l'exception du bilan de Goldcar qui est consolidé dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017.**

3.1 ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE

Les lecteurs sont invités à lire les informations suivantes relatives aux résultats et à la situation financière du Groupe conjointement avec les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et 2016, tels qu'ils figurent à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* » du présent Document de Référence.

Dans le présent chapitre, le Groupe présente certaines informations financières et autres données pour les périodes indiquées ci-dessus afin de faciliter la compréhension de l'activité du Groupe. Le Groupe présente notamment l'indicateur Corporate EBITDA ajusté qui désigne le résultat opérationnel courant avant amortissements non liés à la flotte de véhicules, après déduction des charges d'intérêt liées à la dette servant au financement de la flotte. Le Corporate EBITDA ajusté ne constitue pas une mesure reconnue en vertu des normes IFRS et ne répond pas à une définition unique généralement acceptée. Le Groupe estime cependant

que le Corporate EBITDA ajusté, qui englobe l'ensemble des coûts relatifs à la flotte de véhicules, en ce compris les charges de dépréciations et charges d'intérêts liées à la flotte, offre aux investisseurs des informations complémentaires importantes pour évaluer la performance du Groupe, sans distinction du mode de financement de la flotte de véhicules. Par ailleurs, cet agrégat est l'un des agrégats clés du Groupe et utilisé pour le suivi de sa performance (voir la Section 3.1.2.2 « *Analyse des résultats* », paragraphe sur le « *Corporate EBITDA ajusté* »).

En outre, le Groupe a identifié certains impacts liés aux variations de taux de change (principalement la livre sterling, la couronne danoise, le dollar australien et le dollar néo-zélandais) et a retraité certaines données de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à taux de change constants de l'exercice clos le 31 décembre 2017 afin de donner une vision plus précise de sa performance intrinsèque.

3.1.1 Présentation générale

3.1.1.1 Vue d'ensemble

Avec plus de 65 ans d'expérience, le Groupe Europcar est le leader de la location de véhicules en Europe et l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. Présent dans plus de 133 pays et territoires, Europcar offre à ses clients l'un des plus grands réseaux de location de véhicules soit en direct, soit grâce à ses franchisés et ses partenaires. Le Groupe opère au travers de plusieurs marques dont les principales sont Europcar®, Goldcar®, InterRent® et Ubeeqo®.

Ainsi, avec une flotte moyenne de location de 248 547 véhicules (voitures et véhicules utilitaires) et un volume de 69,3 millions de jours de location dans ses Filiales Pays en 2017, le Groupe s'appuie sur sa connaissance approfondie du secteur de la location de véhicules afin de fournir une large gamme de solutions de mobilité à sa clientèle « Loisirs » et « Affaires ».

Le Groupe est structuré en deux secteurs opérationnels principaux, Europe et Reste du Monde, au sein desquels la nature des services fournis et la catégorie de clients visée, ainsi que la gestion de la saisonnalité sont similaires.

La distinction entre ces deux secteurs résulte principalement du dynamisme de la zone économique, de l'organisation de la clientèle, de l'interdépendance entre les pays pour la gestion de contrats clients et de la flotte ainsi que de la gestion quotidienne opérationnelle :

- le secteur Europe inclut les pays européens où le Groupe opère sa flotte directement à travers ses Filiales Pays, regroupés sur la base des critères communs de service, de clients et de distribution, ainsi que les pays d'Europe franchisés (Autriche, Finlande, Grèce, Pays-Bas, Norvège, Suède, Suisse, Turquie) qui ont des caractéristiques économiques similaires et présentent des synergies en termes de négociation de flotte et de gestion de clientèle, et en terme de saisonnalité des activités. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a généré en Europe un chiffre d'affaires consolidé de 2 243 millions d'euros (soit 92,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe avant éliminations intragroupe et holdings) et 176 millions d'euros de Corporate EBITDA ajusté (soit 67 % du total) ;
- le secteur Reste du Monde comprend les autres Filiales Pays que sont l'Australie et la Nouvelle-Zélande, ainsi que tous les pays franchisés qui ne sont pas inclus dans le secteur Europe. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a généré 174 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé dans le Reste du Monde (soit 7,2 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe avant éliminations intragroupe et holdings) et 37 millions d'euros de Corporate EBITDA ajusté (soit 14 % du total).

En complément, « Élimination et Holdings » englobe les services supports des deux secteurs opérationnels Europe et Reste du Monde tels que les services informatique, juridique, fiscal, e-commerce, flotte, financement, assurance, marketing, vente et transformation. Il comprend les charges de personnel, les frais informatiques, les dépenses de commercialisation et de marketing et, en contrepartie, les commissions de gestion payées par les deux secteurs opérationnels. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, « Élimination et Holdings » a représenté un Corporate EBITDA ajusté de 51 millions d'euros (soit 19 % du total).

Par ailleurs, le Groupe a, depuis janvier 2017, fait le choix d'une organisation par *Business Units* afin de mieux adresser les différents marchés sur lesquels le Groupe opère et de mieux répondre à ses clients en fonction de leur besoin de mobilité. Cette organisation par *Business Unit*, décrite de façon plus précise dans la Section 1.6.1, se structure autour de cinq *Business Units* : *Business Unit Cars, Vans & Trucks, Low Cost, New Mobility et International Coverage*. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, la *Business Unit Cars* a généré 1 939 millions d'euros de chiffre d'affaires, la *Business Unit Vans & Trucks* a généré 267 millions d'euros de chiffre d'affaires, la *Business Unit Low Cost* a généré 131 millions d'euros de chiffre d'affaires, la *Business Unit New Mobility* a généré 25 millions d'euros de chiffre d'affaires, et enfin, la *Business Unit International Coverage* a généré 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

3.1.1.2 Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe

Certains facteurs clés ainsi que certains événements passés et opérations ont influencé, et pourraient continuer à influencer les résultats du Groupe, notamment (i) la dynamique du secteur de la location de véhicules et l'attractivité des services du Groupe, (ii) les conditions macro-économiques et en particulier la dynamique du tourisme et du secteur des affaires en général, (iii) le caractère saisonnier de l'activité de location de véhicules, (iv) les effets des programmes stratégiques et l'évolution vers de nouveaux services de mobilité, (v) la structure des coûts et l'efficacité opérationnelle du Groupe, (vi) les charges financières, (vii) les changements du périmètre du Groupe et (viii) des événements exogènes exceptionnels tels que des attentats. Une description plus détaillée de ces facteurs est présentée ci-dessous.

DYNAMIQUE DU SECTEUR ET ATTRACTIVITÉ DES SERVICES DU GROUPE

Le secteur de la location de véhicules est actuellement en forte évolution du fait notamment de l'évolution des habitudes des consommateurs et des avancées technologiques.

- *Le développement de l'e-commerce.* Ces dernières années, les habitudes de réservation des clients ont évolué grâce à l'e-commerce. L'e-commerce permet au Groupe de répondre aux besoins en constante évolution de ses clients et d'être au plus près de leurs attentes. Le pourcentage de réservations de location de véhicules effectué par Internet (y compris par l'intermédiaire de courtiers de location) a fortement augmenté au cours des dernières années et a représenté 60 % en 2017 en excluant les SMD (Système Mondial de Distribution) (contre 57 % en 2016). Les réservations en ligne permettent une plus grande transparence des prix et peuvent par conséquent entraîner une pression concurrentielle plus soutenue (voir la Section 1.6.5 « *Canaux de distribution* »).
- *Les évolutions technologiques et les évolutions des offres.* Pour rester compétitives, les sociétés de location de véhicules doivent développer un *business* modèle intégrant des systèmes d'information et de télécommunication à la fois performants et complémentaires avec ceux de leurs partenaires, tant pour la prise de réservation des clients au travers de multiples canaux de distribution que pour renforcer leur capacité à offrir des services innovants et moins coûteux. Le Groupe investit régulièrement dans l'amélioration de son système d'information, construit autour du système centralisé GreenWay®.
- *L'évolution de la demande sur les segments haut de gamme et low cost.* Le Groupe estime qu'il y a une tendance des consommateurs du secteur des transports à se concentrer soit sur les offres haut de gamme soit sur celles dites *low cost*. L'évolution de la demande sur le segment haut de gamme présente de nouvelles opportunités de croissance pour les sociétés de location

de véhicules pouvant capitaliser sur la reconnaissance de leur marque pour développer de nouveaux services. Le Groupe estime qu'il bénéficie de la reconnaissance établie de sa marque principale Europcar® pour développer de nouveaux services haut de gamme (voir le paragraphe « Offre de services Europcar® » à la Section 1.6.2.1 « La marque Europcar® »). En outre, la demande évolue également vers le segment *Low Cost* et les petits véhicules économiques, ce qui amène les acteurs du secteur à adapter la composition de leur flotte de véhicules et développer de nouvelles offres à bas coûts. Compte tenu de cette évolution, le Groupe a initialement lancé sa marque InterRent® sur le marché « Low Cost » dès 2013, puis a accéléré son déploiement comme initialement prévu. Au 31 décembre 2017, la marque est déployée dans 13 Filiales Pays en Europe (84 agences de location situées principalement dans les aéroports et les gares ferroviaires) ainsi que dans 34 pays franchisés (S'agissant du repositionnement en cours de la marque InterRent® sur le segment moyenne gamme et de la marque Goldcar® en tant qu'unique marque *low cost* du Groupe, se référer à la partie introductive de la Section 1.6.2 « Les marques du Groupe Europcar et leurs offres de services » ainsi qu'à la Section 1.6.2.2 « La marque InterRent® »). Ce développement sur ce marché permet au Groupe de proposer un produit et des services plus en ligne avec cette demande en croissance.

- **Renforcement du groupe sur la Business Unit - Vans & Truck.** Le segment du Vans & Truck est un marché significatif et dynamique (estimé à 2,4 millions d'euros avec une croissance annuelle de l'ordre de 3%) ⁽¹⁾. L'ambition du Groupe Europcar à horizon 2020 est d'occuper une place centrale sur ce marché européen. Et Au travers de ses récentes acquisitions, et de ses nouvelles lignes organisationnelles et stratégiques, le Groupe Europcar souhaite accélérer le développement de cette Business unit qui représente aujourd'hui 11 % de son chiffre d'affaire global.
- **Les nouvelles solutions de mobilité.** Le secteur d'activité de la location de véhicules connaît des évolutions structurelles liées aux avancées technologiques et à l'évolution des préférences et des comportements des consommateurs qui en résultent (voir la Section 1.3.2 « Facteurs de croissance et tendances générales du marché »). Cette dynamique du secteur présente des opportunités de croissance pour les sociétés de location de véhicules capables de concentrer leurs investissements sur des produits, services et technologies dont elles estiment qu'ils auront une forte valeur ajoutée ou recevront une large acceptation des consommateurs et pour lesquels elles disposent ou peuvent acquérir ou développer l'expertise technique nécessaire à leur exploitation. Le Groupe s'appuie sur sa grande expérience et son savoir-faire dans le secteur de la location de véhicules pour innover et saisir les opportunités issues des nouvelles tendances de mobilité.
- **La dynamique des prix.** Le secteur de la location de véhicules est un marché concurrentiel et le prix est l'un des principaux facteurs de compétitivité. Le Groupe cherche à capitaliser sur la densité de son réseau, son expertise du secteur, son excellence opérationnelle et la reconnaissance de ses marques pour accroître sa capacité à proposer une offre de services attractifs en terme de rapport qualité/prix des services proposés tout en améliorant sa rentabilité. L'offre et la demande sur le marché affectent à la fois le taux d'utilisation de la flotte du Groupe (voir Glossaire) et sa position tarifaire. En période de forte demande ou lorsque la demande est supérieure à l'offre, le taux d'utilisation de la flotte augmente et la pression concurrentielle sur les prix diminue. À l'inverse, une baisse de la demande ou une offre excédentaire de véhicules par rapport à la demande peut entraîner une pression à la baisse sur les prix dans le cadre de la gestion de la flotte disponible. La capacité de gestion de la flotte disponible (taille et distribution géographique) des différents acteurs du secteur de la location de véhicules influence également le taux d'utilisation de la flotte du Groupe et sa position tarifaire. Pour plus d'informations sur le taux d'utilisation de la flotte du Groupe, voir la Section 3.1.1.2 « Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe » au paragraphe « Structure des coûts et de l'efficacité opérationnelle ». La gestion du taux d'utilisation de la flotte, de sa localisation ainsi que la gestion des prix des services proposés sont centralisés autour des équipes de *Revenue and Capacity Management* à l'instar des acteurs des secteurs de l'hôtellerie et de l'aérien, cependant avec comme différence majeure la possibilité d'adapter la capacité de la flotte.
- **Les évolutions réglementaires.** Le Groupe opère dans de nombreux pays où les réglementations sont multiples et susceptibles d'évolution, notamment en matière environnementale, de données personnelles, de droit de la consommation ainsi que dans le cadre de l'exploitation de franchises (voir la Section 1.6.10 « Réglementation »). Les évolutions réglementaires peuvent affecter les activités et les résultats du Groupe, notamment si elles venaient à lui imposer des contraintes additionnelles.
- **Les événements exceptionnels modifiant l'environnement économique.** Les catastrophes naturelles telles que les inondations qui paralysent la circulation, peuvent pénaliser l'activité de location de véhicules. Les attaques terroristes peuvent également impacter à court et moyen terme le marché de la location de véhicules.

CONDITIONS MACRO-ÉCONOMIQUES

La demande de location de véhicules, et plus particulièrement la demande de la clientèle « affaires », est influencée par la situation macro-économique des pays dans lesquels le Groupe opère et notamment par l'évolution du produit intérieur brut, en particulier en Europe : en 2017, le secteur opérationnel Europe représentait 67 % du Corporate EBITDA ajusté consolidé généré par le Groupe.

(1) Source Rapport Mc Kinsey 2015

La demande est également influencée par l'évolution de trafic aérien et ferroviaire et des facteurs sous-jacents à ces évolutions tels que les variations monétaires ou les événements géopolitiques pouvant affecter les flux de passagers et par conséquent la demande de la clientèle « Loisirs » (voir la Section 1.3.2 « *Facteurs de croissance et tendances générales du marché* »). Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les agences dans les aéroports directement exploitées par le Groupe et par des agents ont représenté 43 % du produit des activités de location du Groupe contre 57 % pour les agences en dehors des aéroports grâce à la capillarité du réseau. Le Groupe a également conclu des alliances et des accords de partenariat importants avec plusieurs grandes compagnies aériennes. Ainsi, une partie significative du chiffre d'affaires du Groupe est corrélée au niveau de trafic aérien.

INDICATEURS DE LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires englobe (i) les produits tirés de la location de véhicules nets des remises et rabais, (ii) les commissions sur les services annexes à l'activité de location de véhicules et (iii) les redevances reçues du réseau de franchises Europcar.

Les indicateurs suivants sont généralement utilisés pour analyser l'évolution du chiffre d'affaires consolidé du Groupe : (i) le volume d'activité mesuré par le nombre de jours de location et (ii) le chiffre d'affaires par jour de location.

NOMBRE DE JOURS DE LOCATION

Le nombre de jours de location correspond au nombre de jours de location réalisés par les clients incluant chaque jour ou chaque période inférieure à un jour pour lequel une location de véhicule est facturée à un client (le « **Nombre de Jours de Location** »).

Le Nombre de Jours de Location est influencé par un certain nombre de facteurs, dont notamment les facteurs décrits à la Section 3.1.1.2 « *Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe* » aux paragraphes « *Dynamique du secteur et attractivité des services du Groupe* » et « *Conditions macro-économiques* » ci-dessus, le caractère saisonnier de l'activité, l'évolution de l'offre de services et du portefeuille clients du Groupe et les efforts du Groupe pour assurer une croissance rentable en ligne avec sa stratégie (voir la Section 1.4 « *Stratégie* »).

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR JOUR DE LOCATION

Le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) correspond aux produits des activités de location de véhicules divisés par le nombre de jours de location pour la période considérée (le « **CPJ** »). La variation du CPJ est calculée par rapport à l'année précédente et peut être présentée à taux de change constants pour corriger les variations de taux de changes (principalement les impacts liés à la livre sterling, le dollar australien, le dollar néo-zélandais et la couronne danoise).

Les principaux facteurs dont dépend le CPJ sont les suivants :

- *la position tarifaire du Groupe*. Les prix pratiqués par le Groupe reflètent généralement (i) le positionnement des services proposés par le Groupe et la politique de prix y afférente, (ii) la vente de services et équipements additionnels payants (tels que des produits d'assurance et de protection optionnels, des équipements etc.) (iii) les conditions spécifiques de marché et la structure de clientèle des zones géographiques où le Groupe propose ses services, (iv) le « Revenue and Capacity Management » permettant de gérer la demande client, la tarification et la bonne adéquation de la flotte (catégorie/prix et distribution optimisée au sein du réseau), ainsi que (v) l'intensité concurrentielle et (vi) la durée moyenne de location ;
- *la composition et la diversité de la flotte du Groupe*. La flotte du Groupe comprend onze catégories principales de véhicules en ligne avec les standards du secteur – mini, économique, compacte, intermédiaire, standard, berline, haut de gamme, luxe, fourgonnettes, camions et voitures décapotables. La flotte proposée varie selon la marque : la marque Europcar® couvre une gamme complète de véhicules, la marque InterRent® offre un panel moins large de véhicules, tandis que Buchbinder® a une gamme de voitures également assez proche de celle d'Europcar. La diversité de la flotte du Groupe lui permet de répondre aux demandes de location d'un large éventail de clients. Généralement, les locations de véhicules de catégories supérieures ont un CPJ plus élevé que les locations de véhicules de catégories inférieures mais ces derniers représentent des coûts moins importants pour le Groupe permettant généralement de maintenir une rentabilité similaire ;
- *la typologie de clientèle du Groupe : Affaires ou Loisirs* (voir la Section 1.6.4 « *Clients (Affaires/Loisirs)* »). Les locations loisirs sont souvent de plus longue durée et présentent un CPJ supérieur par rapport aux locations affaires. Par ailleurs, les locations de plus longue durée génèrent en principe un CPJ inférieur aux locations de plus courte durée mais présentent une structure de coûts plus faible qui permet généralement de maintenir une rentabilité similaire (voir la Section 3.1.1.2 « *Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe* » au paragraphe « *Structure des coûts et efficacité opérationnelle* ») ;
- *la diversité géographique*. Les Filiales Pays s'adressent à des types de clients différents et présentent par conséquent des stratégies différentes en termes de prix et de composition de la flotte de véhicules. Certaines des Filiales Pays (en Allemagne, en Autriche, au Luxembourg et en Belgique) génèrent une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le segment « affaires », d'autres (en Espagne, en Italie, en Irlande, au Portugal, en Australie et en Nouvelle-Zélande) génèrent davantage de chiffre d'affaires sur le segment « loisirs » et d'autres, enfin, sont présentes sur les deux segments de clientèle de façon assez équilibrée (en France, au Danemark et au Royaume-Uni) ;

- la dynamique de croissance des différentes Business Units. Chaque Business Unit adresse une typologie de clients et des marchés qui ont leur dynamique propre en termes de demande, d'offre de produits et de services et de prix ; par conséquent, les différentes Business Units ont des CPJ et des croissances de chiffres d'affaires différents (voir la Section 1.6.1 « Aperçu des activités ») ; et
- la fluctuation de certains taux de change. Le CPJ étant mesuré en euros, la fluctuation des taux de change, notamment, entre l'euro et la livre sterling, entre l'euro et la couronne danoise et l'euro et les dollars australien et néo-zélandais sont susceptibles d'influencer le CPJ. Par conséquent, le Groupe suit le CPJ essentiellement à taux de change constants.

CARACTÈRE SAISONNIER DE L'ACTIVITÉ

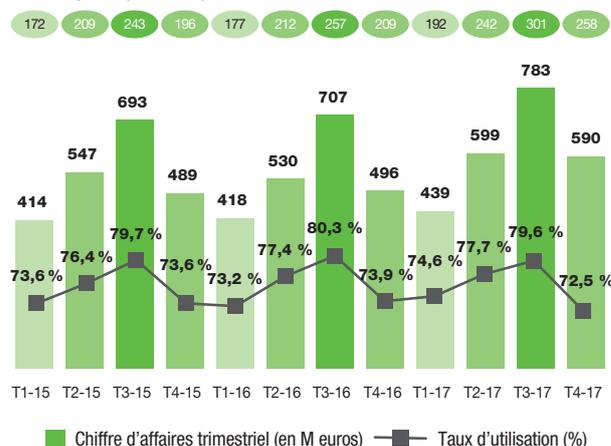
Le secteur d'activité de la location de véhicules est saisonnier et sensible aux conditions climatiques. Une hausse significative d'activité se produit généralement pendant les mois de juin à septembre. Le segment « loisirs » se caractérise par une demande plus élevée durant la période estivale et les congés scolaires ce qui entraîne une activité plus importante dans le secteur des transports. Ainsi, le chiffre d'affaires et le Corporate EBITDA ajusté du Groupe sont plus élevés durant ces périodes par rapport au reste de l'année. À titre d'exemple, le Groupe a généré 61 % de son Corporate EBITDA ajusté au cours du troisième trimestre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (contre 63 % en 2016). Le segment de clientèle « loisirs » se caractérise également par une augmentation de la demande de locations le week-end par rapport au milieu de la semaine. À l'inverse, la demande du segment de clientèle « affaires » est relativement stable durant l'année, avec une légère diminution durant les mois de vacances d'été et une concentration sur le milieu de semaine (mardi au jeudi).

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, les locations « loisirs » représentaient 56 % du produit des activités de location du Groupe contre 44 % pour les locations « Affaires ».

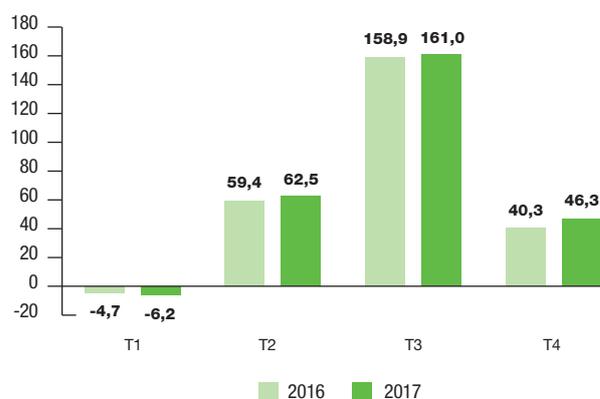
La bonne gestion du caractère saisonnier de l'activité est un aspect important du modèle financier du Groupe. Le Groupe cherche à saisir l'activité en période de pics (hebdomadaire ou annuel) tout en étant attentif aux coûts de détention de la flotte dans les périodes qui précèdent et suivent ces périodes (basse ou normale en qualifiant de haute ou élevée les pics annuels), avec l'objectif de maintenir son taux d'utilisation de la flotte, compris entre 72 % et 81 % pour chaque trimestre, par exemple. Ces fluctuations de la demande sont satisfaites par le Groupe par le biais des contrats flexibles avec les fournisseurs de véhicules. Ces contrats prévoient que le Groupe peut augmenter ses commandes de véhicules en prévision des mois de forte activité, et utiliser les clauses de rachat à brève échéance (qui varient en général de cinq à huit mois) pour diminuer le nombre de véhicules une fois que la forte demande a diminué (voir la Section 1.6.7 « La flotte du Groupe »).

Le graphique suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires consolidé en millions d'euros, du taux d'utilisation de la flotte et de la flotte moyenne de location par trimestre au cours des exercices clos le 31 décembre 2016 et 2017 :

Flotte moyenne (en milliers)



Le graphique suivant présente l'évolution du Corporate EBITDA ajusté du Groupe par trimestre en millions d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2016 et 2017 ;



STRUCTURE DES COÛTS ET EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

A. VUE D'ENSEMBLE DE LA STRUCTURE DES COÛTS DU COMPTE DE RÉSULTAT DE GESTION

Les coûts opérationnels du Groupe tels que présentés dans le compte de résultat de gestion sont composés essentiellement des coûts de détention de la flotte hors intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples, des charges opérationnelles liées à l'exploitation de la flotte, à la location des véhicules et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules, des charges de personnel et des frais généraux du réseau et des sièges. Les intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples sont compris dans les charges financières relatives à la flotte et comptabilisés au-dessus du Corporate EBITDA ajusté ⁽¹⁾.

(1) Dans le compte de résultat IFRS, la charge de loyer du contrat de location simple est comptabilisée intégralement dans la rubrique « coût de détention de la flotte » sans distinction de la charge d'amortissement et de la composante estimée de charges financières.

Les coûts opérationnels du Groupe excluent donc les autres charges et produits opérationnels et les produits et charges non courants, ainsi que l'ensemble des frais financiers qui se rapportent au financement de la flotte ; l'ensemble de ces éléments faisant l'objet d'une rubrique dédiée du compte de résultat.

Les coûts opérationnels du Groupe ont représenté 88 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017. Le Groupe considère que cette base de coûts opérationnels est à 69 % variable et à 31 % fixe ou semi-fixe comme décrit ci-après.

Les coûts considérés comme variables sont :

- *les coûts de détention de la flotte* (qui ont représenté 29 % de la base de coûts opérationnels et 25 % du chiffre d'affaires en 2017). Ces coûts englobent :

- les coûts liés aux contrats de location des véhicules, qui ont représenté 24 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2017 et correspondent aux (i) « charges d'amortissement » relatives à la fois aux véhicules acquis dans le cadre de contrats avec engagements de rachat par les constructeurs ou les concessionnaires automobiles et des véhicules à risques (basées, en ce qui concerne les véhicules acquis avec clause de rachat, sur des taux de dépréciation mensuels négociés dans le cadre des contrats de rachat, nettes des rabais de volume ou, en ce qui concerne les véhicules à risque, sur l'écart entre la valeur d'achat des véhicules à risque et la valeur estimée résiduelle, la valeur des véhicules à risque, étant ajustée mensuellement sur la base des valeurs de marché des véhicules) et (ii) aux charges au titre des contrats de location simple,
- les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules, qui ont représenté 2 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2017, dont principalement (i) le coût des accessoires des véhicules, (ii) les coûts liés à l'intégration des véhicules neufs dans la flotte de véhicules du Groupe, ainsi que (iii) les coûts liés à la vente de véhicules d'occasion et de véhicules acquis dans le cadre de programmes de rachat, et
- les taxes sur les véhicules, qui ont représenté 2 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2017.

Ces coûts sont variables d'une année sur l'autre dans la mesure où le Groupe est capable d'adapter et d'ajuster sa flotte grâce à la souplesse prévue par ses contrats de rachat conclus avec les constructeurs automobiles. Europcar a la possibilité d'augmenter ses commandes de véhicules en prévision de la saison haute, et d'utiliser la flexibilité des périodes de détention, allant généralement de cinq à huit mois, pour céder les véhicules une fois que la demande est moins forte. Europcar est également en mesure de réagir aux pics de la demande à court terme par une répartition optimisée des nouveaux véhicules rejoignant la flotte (voir la Section 1.6.7.1 « *Gestion de la Flotte* »). Les principaux indicateurs suivis pour ces coûts sont : (i) la flotte moyenne de location, (ii) le coût mensuel moyen par unité de la flotte et (iii) le taux d'utilisation de la flotte (tels que décrits ci-dessous) ;

- *les coûts liés à l'exploitation, à la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules* (qui ont représenté 40 % de la base de coûts opérationnels et 35 % du chiffre d'affaires en 2017). Ces coûts incluent :

- les coûts liés à l'exploitation de la flotte, qui ont représenté 14 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et englobent les frais d'assurance (les coûts des programmes d'assurance de responsabilité civile automobile et de dommages aux véhicules et les coûts d'auto-assurance), les frais de réparation et d'entretien et les coûts encourus pour les véhicules endommagés ou volés, ainsi que les coûts de remise en état de véhicules avant leur revente aux constructeurs et aux concessionnaires automobiles. Ces coûts varient en fonction de la flotte moyenne de location et dans une moindre mesure du nombre de jours de location,
- les commissions et redevances liées à des produits des activités ordinaires, qui incluent les commissions payées aux agents exploitant des agences de location couvrant les charges de personnel et les frais généraux des agences (hors flotte de véhicules) ainsi que les commissions payées aux agences de voyage, aux courtiers et autres partenaires commerciaux et les redevances et les taxes versées au titre des concessions aéroportuaires et ferroviaires. Ces coûts ont représenté 15 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2017 et varient en fonction du produit des activités de location sous-jacent, et
- les coûts liés à la location, qui ont représenté 11 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2017 et qui couvrent les frais de transfert de véhicules d'un site à un autre, les frais de lavage de véhicules et les coûts de consommation en carburant. Les coûts liés à la location sont en principe engagés une fois par location ; par conséquent une location de plus courte durée aura environ le même niveau de coûts qu'une location de plus longue durée.

Les coûts considérés comme fixes ou semi-fixes incluent les charges de personnel, les frais généraux du siège et du réseau et les coûts liés au système d'information qui représentaient ensemble 31 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2017 et 28 % du chiffre d'affaires en 2017. Ces charges et frais peuvent varier en fonction de l'évolution du nombre de salariés, du lancement de campagnes de marketing, et du fait de la poursuite du déploiement du Centre de Services Partagés à l'ensemble des pays filiales. Les charges encourues dans le réseau d'agences peuvent également fluctuer selon l'activité et de l'ouverture de nouvelles agences.

Dans le cadre de la nouvelle organisation par *Business Unit* mise en œuvre début 2017, l'ensemble des initiatives visant à renforcer l'excellence opérationnelle du Groupe est désormais suivi au niveau des *Business Units*, des fonctions supports ou des Filiales Pays.

B. INDICATEURS DE LA STRUCTURE DES COÛTS ET DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

D'importants gains ont été réalisés sur les coûts unitaires de la flotte ou autres charges opérationnelles exprimés en nombre de jours de location de véhicules ou en pourcentage du chiffre d'affaires.

La gestion de la flotte ainsi que l'amélioration du taux d'utilisation de la flotte sont basées sur les procédures internes du Groupe, et sur les équipes de « Revenue and Capacity Management » mises en place au cours de l'année 2012. Afin de contrôler et d'optimiser ses coûts liés à la flotte, le Groupe retient les indicateurs suivants :

- *flotte moyenne de location de la période*. La flotte moyenne de la période est calculée en prenant en compte le nombre de jours de la période pendant laquelle la flotte est en service, divisé par le nombre de jours de la même période, multiplié par le nombre de véhicules de la flotte durant la période. La taille de la flotte moyenne de la période, et donc des coûts de détention de la flotte, varie en fonction des prévisions de la demande et du Nombre de Jours de Location, et notamment des effets de saisonnalité ;
- *coût mensuel moyen par unité de la flotte*. Les coûts mensuels moyens par unité de la flotte correspondent aux coûts totaux de la flotte (coûts de détention et d'exploitation de la flotte), à l'exclusion des dépenses d'intérêts comprises dans les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte et des frais d'assurance, divisés par la flotte moyenne de la période, la flotte moyenne de la période étant elle-même divisée par le nombre de mois de la période. Le Groupe analyse également le coût de détention mensuel par unité de la flotte (hors intérêts estimés inclus dans les loyers de location simple des véhicules de la flotte) et le coût d'exploitation mensuel par unité (calculé hors frais d'assurance) de la flotte séparément. Le coût mensuel moyen par unité de la flotte peut fluctuer en fonction des conditions macro-économiques impactant les constructeurs automobiles et du pouvoir de négociation du Groupe vis-à-vis de ces derniers pour ses contrats d'approvisionnement en véhicules. Le coût moyen par unité pour les petits véhicules économiques tend à être inférieur au coût moyen par unité des véhicules de taille plus importante ;
- *taux d'utilisation de la flotte*. Le taux d'utilisation de la flotte correspond au Nombre de Jours de Location rapporté au nombre de jours compris dans la période de disponibilité financière de la flotte, étant précisé que la période de disponibilité financière de la flotte représente la période pendant laquelle le Groupe détient les véhicules. Plus le taux d'utilisation de la flotte est élevé, moins il y a de véhicules nécessaires à la flotte pour générer une quantité donnée de jours de location (voir la Section 1.6.7 « *La Flotte du Groupe* »). Une gestion optimisée de la taille de flotte par l'acquisition et la cession de véhicules, ainsi que le nombre plus élevé de locations de plus longue durée, contribuent à la hausse du taux d'utilisation de la flotte.

CHARGES FINANCIÈRES RELATIVES AU FINANCEMENT DE LA FLOTTE ET AUX AUTRES EMPRUNTS

Les charges financières incluent notamment les charges suivantes :

- les charges financières relatives au financement de la flotte, qui varient selon l'option de financement choisie ou disponible : le financement au moyen de contrats de location simple qui repose principalement sur la capacité des captives de financement des constructeurs, des banques et autres sociétés spécialisées dans le *leasing* de véhicules ou le financement par la dette ou la titrisation pour la flotte de véhicules inscrite au bilan. Le type de financement utilisé impacte la comptabilisation des charges financières en application des normes comptables IFRS. Dans le compte de résultat IFRS, les loyers de contrats de location simple, y compris la part estimée correspondant aux intérêts, sont comptabilisés en résultat opérationnel dans les coûts de détention de la flotte, tandis que les charges financières relatives aux autres types de financements adossés à la flotte de véhicules inscrits au bilan sont comptabilisées en résultat financier dans le coût de l'endettement brut. Afin de faciliter le suivi de la performance par le Groupe, ces deux typologies de charges financières sont regroupées dans une ligne dédiée dans le calcul du Corporate EBITDA ajusté (voir la Section 3.1.2.2 « *Analyse des résultats* » au paragraphe « *Corporate EBITDA ajusté* ») du compte de résultat de Gestion ;
- les charges financières relatives aux emprunts obligataires *High Yield* destiné aux financements *corporate* ;
- d'autres charges et produits financiers qui comprennent notamment les charges aux titres des autres emprunts, les amortissements des coûts de transaction, les éventuelles primes de remboursement, les différences de change.

MODIFICATION DU PÉRIMÈTRE DU GROUPE

En 2017, le Groupe a accéléré sa croissance externe au travers de plusieurs acquisitions qui sont détaillées à la Section 1.8.2.2 « *Acquisitions et cessions de filiales en 2017* ». Le Groupe a notamment fait l'acquisition de son ancien franchisé danois et du groupe de sociétés Buchbinder, qui sont consolidés dans les comptes d'Europcar Groupe au 31 décembre 2017.

Pour rappel, mi-décembre 2016, le Groupe avait réalisé l'acquisition d'Europcar Irlande, l'un de ses franchisés les plus importants en terme de chiffre d'affaires (autour de 50 millions d'euros en 2016). Europcar Irlande n'est consolidée dans les comptes d'Europcar Groupe que depuis le 1^{er} janvier 2017.

3.1.1.4 Principes et méthodes comptables

Pour une description détaillée des principes et méthodes comptables significatifs du Groupe, voir la Note 2 « *Principes et méthodes comptables* » aux états financiers consolidés du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2017 inclus à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* » du présent Document de Référence.

3.1.2 Comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016

3.1.2.1 Indicateurs clés

	Exercice clos le 31 décembre		Variation	Variation à taux de change constants
	2017	2016		
Chiffre d'affaires (<i>en millions d'euros</i>)	2 412	2 151	12,1 %	13,5 %
Produits des activités de location de véhicules (<i>en millions d'euros</i>)	2 255	2 002	12,6 %	14,0 %
Nombre de jours de location (<i>en millions</i>)	69,3	59,9	15,7 %	-
CPJ (<i>en euros</i>) ⁽¹⁾	32,6	33,4	(2,6) %	(1,5) %
Durée moyenne de location (<i>en jours</i>)	6,1	6,0	2,5 %	-
Flotte moyenne de location (<i>en milliers</i>) ⁽²⁾	248,5	213,8	16,3 %	-
Coûts mensuels moyens par unité de la flotte (<i>en euros</i>) ⁽³⁾	(243)	(245)	(0,9) %	0,5 %
Taux d'utilisation de la flotte ⁽⁴⁾ (<i>en %</i>)	76,4 %	76,5 %	(0,2) pt	-
Corporate EBITDA ajusté (<i>en millions d'euros</i>)	264	254	3,9 %	4,6 %
Marge de Corporate EBITDA ajusté (<i>en %</i>)	10,9 %	11,8 %	(0,9) pt	-

(1) Le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) correspond aux produits des activités de location de véhicules divisés par le nombre de jours de location pour la période considérée.

(2) La flotte moyenne de location correspond au nombre de véhicules de la flotte durant la période, multiplié par le nombre de jours de la période pendant laquelle la flotte est en service, divisé par le nombre de jours de la même période. Au 31 décembre 2017, la flotte comptait 269 462 véhicules (+ 39,5 % par rapport au 31 décembre 2016).

(3) Les coûts mensuels moyens par unité de la flotte correspondent aux coûts totaux de la flotte (coûts de détention et d'exploitation de la flotte), à l'exclusion des dépenses d'intérêts comprises dans les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte et des frais d'assurance, divisés par la flotte moyenne de la période, la flotte moyenne de la période étant elle-même divisée par le nombre de mois de la période (soit 730 millions d'euros rapporté à 250 101 véhicules pour 2017 et 633,4 millions d'euros rapporté à 215 076 véhicules pour 2016).

(4) Le taux d'utilisation de la flotte correspond au nombre de jours de location rapporté au nombre de jours compris dans la période de disponibilité financière de la flotte, étant précisé que la période de disponibilité financière de la flotte représente la période pendant laquelle les véhicules sont en service.

3.1.2.2 Analyse des résultats

Les commentaires de la présente section font référence à la présentation IFRS du compte de résultat et aux agrégats de gestion suivis pour le pilotage stratégique du Groupe. Les agrégats de gestion sont établis pour refléter et améliorer la lisibilité des performances économiques du Groupe.

COMPTE DE RÉSULTAT DE GESTION

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016	Variation
Chiffre d'affaires	2 411,7	2 150,8	12,1 %
Coûts de détention de la flotte, hors intérêts estimés inclus dans les locations simples	(558,1)	(488,8)	14,2 %
Coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	(841,9)	(753,3)	11,8 %
<i>Charges de personnel</i>	<i>(404,7)</i>	<i>(339,2)</i>	<i>19,3 %</i>
<i>Frais généraux du siège et du réseau</i>	<i>(250,0)</i>	<i>(215,9)</i>	<i>15,8 %</i>
<i>Autres produits</i>	<i>14,2</i>	<i>9,7</i>	<i>46,0 %</i>
Charges de personnel, frais généraux du siège, du réseau, IT et autres	(640,6)	(545,4)	17,5 %
<i>Charges financières relatives à la flotte</i>	<i>(59,9)</i>	<i>(62,0)</i>	<i>(3,2) %</i>
<i>Intérêts estimés inclus dans les locations simples</i>	<i>(47,3)</i>	<i>(47,5)</i>	<i>(0,5) %</i>
Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples	(107,2)	(109,5)	(2,0) %
Corporate EBITDA ajusté	263,8	253,9	3,9 %
Marge	10,9 %	11,8 %	(7,3) %
Dotations aux amortissements	(29,9)	(32,3)	(7,7) %
Autres charges et produits non récurrents	(70,7)	(20,7)	241,1 %
Résultat financier hors flotte	(80,7)	(59,1)	36,6 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	82,6	141,7	(41,7) %
Impôt sur le résultat	(13,4)	(6,6)	102,3 %
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	(8,1)	(15,8)	(48,9) %
RÉSULTAT NET	61,1	119,3	(48,8) %

COMPTE DE RÉSULTAT IFRS

<i>En millions d'euros</i>	2017	2016	Variation
Chiffre d'affaires	2 411,7	2 150,8	12,1 %
Coûts de détention de la flotte	(605,4)	(536,3)	12,9 %
Coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	(841,9)	(753,3)	11,8 %
Charges de personnel	(404,7)	(339,2)	19,3 %
Frais généraux du siège et du réseau	(250,0)	(215,9)	15,8 %
Autres produits	14,2	9,7	46,0 %
Dotations aux amortissements	(29,9)	(32,3)	(7,7) %
Résultat opérationnel courant	293,9	283,5	3,7 %
Autres charges et produits non récurrents	(70,7)	(20,7)	241,1 %
Résultat opérationnel	223,2	262,8	(15,0) %
Résultat financier	(140,7)	(121,1)	16,2 %
Résultat avant impôts	82,6	141,7	(41,7) %
Impôt sur le résultat	(13,4)	(6,6)	102,3 %
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	(8,1)	(15,8)	(48,9) %
RÉSULTAT NET	61,1	119,3	(48,8) %

Le tableau ci-après présente le rapprochement du résultat opérationnel courant au Résultat opérationnel courant ajusté, au Corporate EBITDA ajusté et à l'EBITDA consolidé ajusté. Le Groupe présente le Résultat opérationnel courant ajusté, l'EBITDA consolidé ajusté et le Corporate EBITDA ajusté, car il estime qu'ils offrent aux investisseurs des informations complémentaires importantes pour évaluer la performance du Groupe. Le Groupe estime que ces données sont fréquemment utilisées par les analystes, les investisseurs et autres parties intéressées par l'évaluation de sociétés dans son secteur. En outre, le Groupe estime que les investisseurs,

les analystes et les agences de notation examineront le Résultat opérationnel courant ajusté, l'EBITDA consolidé ajusté et le Corporate EBITDA ajusté pour mesurer la capacité du Groupe à respecter ses obligations de remboursement de la dette. Ni le Résultat opérationnel courant ajusté, ni l'EBITDA consolidé ajusté, ni le Corporate EBITDA ajusté ne constituent une mesure reconnue en vertu des normes IFRS ; ils ne doivent pas être considérés comme une alternative au résultat opérationnel ou au résultat net en tant que mesure des résultats d'exploitation ou aux flux de trésorerie en tant qu'indicateur de liquidité.

En millions d'euros	2017	2016
EBITDA consolidé ajusté	821,1	754,5
Dépréciation de la flotte (IFRS)	(213,0)	(181,9)
Dépréciation de la flotte incluse dans les contrats de location simple ⁽¹⁾	(237,1)	(209,3)
Dépréciation de la flotte totale	(450,0)	(391,2)
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples ⁽¹⁾	(47,3)	(47,5)
Charges financières relatives à la flotte	(59,9)	(62,0)
Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples	(107,2)	(109,5)
Corporate EBITDA ajusté	263,8	253,9
Dotations aux amortissements	(29,9)	(32,3)
Extourne des charges financières relatives à la flotte	59,9	62,0
Extourne des intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	47,3	47,5
Résultat opérationnel courant ajusté	341,2	331,0
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	(47,3)	(47,5)
Résultat opérationnel courant ⁽²⁾	293,9	283,5

(1) Les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte comprennent une charge d'amortissement, une charge d'intérêts, ainsi que, dans certains cas, une faible commission de gestion. Pour les contrats ne prévoyant pas la répartition précise des loyers entre ces éléments, le Groupe procède à des estimations de cette ventilation sur la base des informations fournies par les bailleurs. Par ailleurs, la charge d'intérêts comprise dans les contrats de location simple étant en substance un coût de financement de la flotte, la direction d'Europcar examine les coûts de détention de la flotte et le résultat opérationnel ajusté du Groupe en excluant cette charge.

(2) Tel que présenté dans le compte de résultat consolidé.

Le tableau ci-dessous présente le rapprochement du résultat opérationnel courant, au résultat opérationnel courant ajusté, au Corporate EBITDA ajusté. Les chiffres pro forma sur 12 mois présentés ci-dessous ont été calculés comme si les acquisitions de Buchbinder et Goldcar avaient eu lieu le 1^{er} janvier 2017. La méthode appliquée pour la construction de ce pro forma est décrite dans la Note 3.2 du Chapitre 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ».

En millions d'euros	Pro forma 2017	2017	2016
Résultat opérationnel courant	353,1	293,9	283,5
Extourne des intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	50,9	47,3	47,5
Résultat opérationnel courant ajusté	404,0	341,2	331,0
Extourne des dotations aux amortissements	34,2	29,9	32,3
Charges financières relatives à la flotte	(70,9)	(59,9)	(62,0)
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	(50,9)	(47,3)	(47,5)
Corporate EBITDA ajusté	316,4	263,8	253,9

(A) CHIFFRE D'AFFAIRES

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour les exercices 2017 et 2016, au total et par type de produit :

En millions d'euros	2017	2016	Variation	Variation à taux de change constants
Produits des activités de location de véhicules	2 255,3	2 002,4	12,6 %	14,0 %
Autres produits associés à la location de véhicules	105,0	97,1	8,1 %	10,2 %
Produits des activités de franchise	51,3	51,3	0,1 %	0,3 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 411,7	2 150,8	12,1 %	13,5 %

Les produits de l'activité ordinaire sont désignés par le terme « chiffre d'affaires » ou « chiffre d'affaires consolidé » dans le présent document.

Les produits des activités ordinaires englobent les produits tirés de la location de véhicules (nets des remises et rabais et hors ventes intragroupe et taxes sur la valeur ajoutée et sur les ventes), les commissions sur les services annexes à l'activité de location de véhicules (incluant le carburant) et les redevances reçues du réseau de franchises Europcar :

- les produits tirés de l'activité de location de véhicules comprennent les produits de location générés par les agences exploitées directement par le Groupe et les produits générés par les agences de location exploitées par les agents ;
- les produits liés aux services complémentaires à l'activité de location de véhicules comprennent notamment le chiffre d'affaires lié à la vente de carburant et les commissions reçues pour la gestion de flotte de « Grands Comptes », ainsi que les produits tirés des activités de *carsharing* et de services de voiture avec chauffeur ; et
- les produits tirés de l'activité de location des franchisés comprennent les redevances annuelles, les droits d'entrée et territoriaux ainsi que d'autres frais, tels que les frais de réservation, facturés par Europcar, les frais de recouvrement et les frais des services informatiques rendus aux franchisés. Les redevances versées au Groupe par ses franchisés sont déterminées sur la base du chiffre d'affaires de location généré par les franchisés sur leur territoire.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2017 s'élève à 2 412 millions d'euros, en hausse de 12,1 % par rapport à 2016. Retraité des effets de change de la livre sterling et du dollar australien, cette hausse s'établit à 13,5 %. Hors consolidation de l'Irlande, du Danemark, de Ubeeqo, de Buchbinder, de Queensland et de Brunel, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe progresse de 3,3 % à taux de change constants. Cette hausse sensible est portée par la progression des activités de location de véhicules qui augmente de 4,3 % à taux de change et périmètre constants.

Sur la marque Europcar®, le Nombre de Jours de Location s'est également bien porté au titre de l'exercice clos de 2017 avec une croissance de 9 % par rapport à l'année précédente.

Le produit des activités de location de véhicules, qui augmente de 14,0 % à taux de change constants, a bénéficié d'une hausse du Nombre de Jours de Location de 15,7 % avec 69,3 millions de jours de location en 2017. Cette croissance d'activité a été portée principalement par les pays du Sud de l'Europe, notamment l'Italie et l'Espagne. Les pays du Nord ont souffert d'une forte concurrence sur les segments « affaires » que ce soit en termes de volume de jours de location ou que ce soit en CPJ. L'activité « loisirs » progresse en volume mais souffre d'une forte pression concurrentielle sur les prix.

Les segments « Affaires » (qui englobent les segments « Key Accounts », « Small and Medium Entreprises », « Assistance » et « Leasing ») ont vu leur chiffre d'affaires augmenter par une hausse du nombre de jours de location, surtout sur

les segments « Key Accounts » et « Small and Medium Entreprises ». La part du segment « Affaires » a augmenté de 42 % en 2016 à 44 % en 2017, au détriment du segment « Loisirs » qui a diminué de 58 % à 56 % en 2017.

Les segments « loisirs » (qui englobent les segments « Public », « Partenariats » et « Brokers ») ont fortement augmenté en volume grâce à un focus sur les activités les plus rentables au moyen d'un investissement marketing et humain. Le développement de la marque InterRent® contribue à cette croissance. L'augmentation du produit des activités de location résulte principalement de la mise en œuvre d'une organisation par *Business Unit*, ayant permis un développement important du Nombre de Jours de Location, en particulier dans la *Business Unit Low Cost via InterRent®* (en augmentation de 70 % par rapport à l'année précédente). Les pays du Sud de l'Europe sont les pays qui ont le plus participé à cette hausse.

À taux de change constants, le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) recule de 1,5 % en 2017. Cette variation du CPJ résulte essentiellement de deux phénomènes : un effet mix avec une croissance importante du volume InterRent®, qui présente un CPJ facial moins élevé et une baisse du CPJ des segments « loisirs », en partie liée aux baisses de prix nécessaires pour poursuivre notre développement de volume sur le segment le plus rentable.

Les autres produits associés à location de véhicules ont été impactés défavorablement par la baisse des clients « affaires » qui sont les plus gros consommateurs de ventes de carburant, et ce sans impact significatif sur le résultat opérationnel compte tenu des économies réalisées sur le coût d'approvisionnement du pétrole.

Le chiffre d'affaires des activités de franchise est en légère baisse notamment du fait de la réduction des redevances facturées sur le franchisé français Locaraise qui a été racheté par Europcar France en 2016 et le rachat de nos anciens franchisés irlandais et danois sur 2017.

(B) COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE

Les coûts de détention de la flotte englobent les « charges d'amortissement » relatives aux véhicules acquis dans le cadre de contrats avec clause de rachat ou relatives aux véhicules à risque, les coûts liés aux contrats de location de véhicules, les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules et les taxes sur les véhicules (voir la Section 3.1.1.2 « Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe » au paragraphe « Structure des coûts et efficacité opérationnelle »).

Les coûts de détention de la flotte ont augmenté de 12,9 % à taux de change reportés et de 14,4 % à taux de change constants et s'élèvent à 605,4 millions d'euros pour l'exercice 2017. Ces coûts incluent les coûts de détention de la flotte opérée à savoir les charges de dépréciation de la flotte (véhicules acquis et financés *via* des financements enregistrés au bilan) et les loyers des contrats de location simple relatifs aux véhicules, y compris leur composante financière conformément aux normes comptables (véhicules financés par crédit-bail).

Les loyers au titre des contrats de location simple intègrent par nature une composante d'intérêts financiers. Comme expliqué ci-dessous, la comptabilisation des charges financières relatives au financement de la flotte dépend du type de financement (location simple ou autre type de financement). Pour une meilleure lisibilité, le Groupe regroupe, dans son compte de résultat de Gestion, toutes les charges financières relatives au financement de la flotte et les analyse ensemble au sein du Corporate EBITDA ajusté (voir la Section 3.1.2.2 « *Analyse des résultats* » au paragraphe « *Corporate EBITDA ajusté* ») et exclut ces charges de son analyse des coûts de détention de la flotte.

Retraitée des charges financières estimées sur les locations simples (soit respectivement 47,3 millions d'euros et 47,5 millions d'euros en 2017 et 2016), l'évolution des coûts de détention de la flotte s'explique par l'augmentation de l'activité, la poursuite de l'optimisation du coût mensuel par véhicule et une légère dégradation du taux d'utilisation :

- les coûts de détention de la flotte retraités des charges financières estimées sur les locations simples augmentent de 16,8 % à taux de changes constants en ligne avec l'augmentation du niveau de la flotte qui a augmenté de 16,3 % pour nourrir la croissance du chiffre d'affaires ;
- les coûts de détention de la flotte par véhicule se sont légèrement améliorés, avec une baisse de 0,5 % du coût de détention mensuel moyen par unité de la flotte (à taux de change constants) à 243,2 euros par véhicule. Cette poursuite de l'amélioration s'explique par la rationalisation de la composition de la flotte de véhicule par catégorie, davantage alignée avec les besoins de la clientèle du Groupe, une meilleure gestion logistique de l'entrée et de la sortie de la flotte, et une harmonisation des procédures de suivi du kilométrage des véhicules en programme de rachat ; a contrario, la forte baisse des frais refacturés aux clients lors d'accidents a fortement dégradé la performance du Groupe ;
- par ailleurs, le taux d'utilisation de la flotte a connu une légère détérioration de 0,2 point à 76,4 %. Dans un contexte de très forte hausse du niveau moyen de la flotte, l'excellence opérationnelle du Groupe et en particulier l'expertise du Département « Revenue and Capacity Management » décliné dans chaque Filiale Pays, ont permis de maintenir le taux d'utilisation à un bon niveau, grâce à une meilleure adéquation de la composition de la flotte du Groupe avec la demande des clients, une optimisation de la gestion de cette demande, et une optimisation de la distribution de la flotte. Les initiatives se poursuivent en la matière notamment afin de réduire les délais entre la réception des nouveaux véhicules et leur première utilisation, entre chaque location et entre la dernière location et la cession ou le retour des véhicules, ainsi que d'améliorer les processus de gestion des accidents et des réparations et plus généralement d'améliorer le taux d'utilisation de la flotte opérée sous la marque *low cost* InterRent®.

(c) COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION, À LA LOCATION ET AUX PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES DE LA FLOTTE DE VÉHICULES

Les coûts liés à l'exploitation, à la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte des véhicules se composent des coûts d'exploitation de la flotte (y compris les frais d'assurance), des commissions et redevances liées à des produits des activités ordinaires et les coûts liés à la location.

Les coûts liés à l'exploitation, à la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules ont augmenté de 11,8 %, et de 13,2 % à taux de change constants, pour s'établir à 841,9 millions d'euros en 2017, et ce, dans un contexte d'augmentation sensible du chiffre d'affaires.

- Les coûts d'exploitation de la flotte ont augmenté de 15,3 % à taux de change reportés et augmenté de 16,3 % à taux de change constants, à cause d'une augmentation des frais de dommages subis sur nos véhicules par nos clients (frais de remise en état payés aux constructeurs). Cette hausse est partiellement couverte par le recouvrement de la franchise facturée aux clients et par l'augmentation des ventes de produits additionnels d'assurance.
- Les commissions et redevances assimilées à des produits des activités ordinaires ont augmenté de 8,7 % à taux de change reportés et de 9,8 % à taux de change constants. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des commissions payées aux autorités aéroportuaires, notamment en Espagne et en Australie, et par les frais générés pour distribuer nos produits « loisirs » *via* Internet et auprès des Brokers.
- Les coûts liés à la location ont augmenté de 2,4 % à taux de change reportés et de 4,2 % à taux de change constants, malgré une hausse de plus de 12,9 % du nombre de contrats de location. Cette variation est liée aux coûts de transport et de lavage des véhicules, à la baisse de la marge pétrole et à l'augmentation du salaire minimum dans certains pays.

(d) FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU ET CHARGES DE PERSONNEL

Les frais généraux du siège et du réseau englobent les coûts liés aux agences de location de véhicules (dont les charges locatives et les frais généraux du réseau), les frais relatifs aux sièges sociaux de la Société et des Filiales Pays du Groupe (dont les charges locatives, les frais de déplacement et les honoraires d'audit et de conseil engagés à l'échelle locale et de la holding), ainsi que les frais commerciaux et de marketing associés, les coûts liés aux systèmes d'information et les frais de télécommunication.

Les charges de personnel comprennent les traitements et salaires (y compris charges liées aux primes et à l'intéressement), les charges sociales, les avantages postérieurs à l'emploi et principalement d'autres éléments. Les charges de personnel sont suivies de façon distincte

suivant qu'il s'agisse du personnel présent dans les agences de locations ou du personnel animant le réseau et présent dans les sièges de chacune des Filiales Pays du Groupe ou au sein du siège social du Groupe, ou dans le Centre de Services Partagés au Portugal créé en 2014.

Les sièges sociaux des Filiales Pays du Groupe assurent un certain nombre d'activités commerciales et opérationnelles définies par le Groupe en cohérence avec les spécificités locales telles que la gestion des clients « Grands Comptes » et l'administration des ventes, les activités de « Revenue and Capacity Management », les activités de réservations et de service clients, les activités d'e-commerce et de marketing, l'achat, la logistique et la maintenance des véhicules, ainsi que les fonctions supports telles que la finance et les ressources humaines.

Les charges de personnel se sont élevées à 404,7 millions d'euros en 2017, en augmentation de 19,3 % à taux de change reportés et de 20,5 % à taux de change constants. Cette hausse de 68,8 millions d'euros à taux de changes constants est principalement liée aux nouvelles acquisitions et au personnel supplémentaire pour accompagner le développement de l'activité, en particulier pour soutenir la marque InterRent®.

Les frais généraux du siège et du réseau ont augmenté de 15,8 % à 250 millions d'euros. Cette augmentation des dépenses résulte principalement du rachat de la société Buchbinder et des anciens franchisés irlandais et danois.

Les dépenses d'IT ont aussi augmenté afin de soutenir les projets de digitalisation de nos métiers et d'améliorer les outils et processus de l'expérience client.

(E) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS HORS FLOTTE DE VÉHICULES

Les dotations aux amortissements hors flotte regroupent principalement les dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles (logiciels et systèmes d'exploitation dont le Groupe a la propriété), ainsi que les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles (équipements informatiques) et les dépréciations.

Les dotations aux amortissements hors flotte de véhicules ont diminué de 2,5 millions d'euros à 29,9 millions d'euros en 2017.

(F) AUTRES PRODUITS

Les autres produits et charges regroupent les produits nets découlant de certains accords commerciaux, les reprises de provisions non utilisées, les plus ou moins-values de cession d'immobilisations corporelles ainsi que d'autres éléments (tels que des rétrocessions dans le cadre de contrats de location ou des pénalités fiscales).

Les autres produits et charges ont augmenté de 4,5 millions d'euros, à 14,2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

(G) AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Les autres produits et charges non courants comprennent les coûts liés aux acquisitions d'entreprises et les charges de réorganisation et autres coûts opérationnels.

Les charges liées aux acquisitions comprennent les charges engagées dans le cadre de l'intégration des acquisitions, telles que les honoraires juridiques et comptables, les coûts de licenciement et les honoraires de conseil afférents aux licenciements découlant de la rationalisation du réseau des agences de location et des fonctions de support, la dépréciation d'actifs corporels et les coûts de transfert, ainsi que les coûts liés à la résiliation des baux et de remise en état d'immeubles, réalisés dans le cadre de l'intégration des activités acquises.

Les charges de réorganisation englobent les charges engagées au titre de la restructuration des activités durant les périodes de ralentissement économique ou dans le but d'adapter l'organisation au plan local ou l'organisation du Groupe à l'évolution des conditions économiques. Ces charges comprennent les coûts liés à la réduction des effectifs, les honoraires de conseil de même que les coûts relatifs aux dépréciations d'actifs corporels ainsi que les coûts de transfert, les coûts de résiliation anticipée des baux dans le cadre de ces restructurations.

Les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents sont présentés de manière distincte en « autres produits et charges non courants », ceci afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe.

En 2017, les autres produits et charges non courants représentent une charge de 70,7 millions et comprennent notamment les éléments suivants :

- de la dotation d'une provision en Angleterre dans le cadre du litige « Trading Standard » pour 42,5 millions d'euros et la reprise de la provision ADLC en France ;
- des charges de réorganisation en Allemagne ;
- des frais liés aux acquisitions de Goldcar, Buchbinder, EC Danemark et Snappcar ;
- des frais liés aux divers projets de Transformation du Groupe.

En 2016, ces produits et charges représentaient une charge nette de 20,7 millions d'euros et comprenaient notamment les éléments suivants :

- des charges de réorganisation de 17 millions d'euros, y compris des coûts de licenciement liés à la réorganisation du top management et à la poursuite du transfert des activités de back-office des pays vers le Centre de Services Partagés au Portugal ;
- des commissions et honoraires liés aux acquisitions passées et futures ;
- un remboursement de taxe professionnelle de l'administration fiscale ;
- des frais liés aux divers projets de Transformation du Groupe (réorganisation en *Business Unit*, outil de CRM...).

(H) CORPORATE EBITDA AJUSTÉ

Le Corporate EBITDA ajusté a augmenté de 3,9 % (4,6 % à taux de change constants), passant de 253,9 millions d'euros en 2016 à 263,8 millions d'euros en 2017. La marge du Corporate EBITDA ajusté en pourcentage du chiffre d'affaires est passé de 11,8 % en 2016 à 10,9 % en 2017.

Compte tenu de la croissance significative du chiffre d'affaires, la marge sur coûts variables ⁽¹⁾ a augmenté de 111,8 millions d'euros à taux de change constants. Le taux de marge sur coûts variables s'établit à 41,9 % résultant principalement de l'augmentation du nombre de jours de location en hausse 15,7 % et à la maîtrise de l'ensemble des coûts variables.

Les charges financières relatives à la flotte (intérêts estimés relatifs aux locations simples et charges financières relatives au financement de la flotte au bilan) ont baissé de 2 % et sont passées de 109,5 millions d'euros en 2016 à 107,2 millions d'euros en 2017, malgré une hausse de 12,9 % du niveau de la flotte moyenne de location sur l'exercice 2017 comparativement à 2016. Cette performance a été atteinte principalement par la renégociation des termes du SARF (voir Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence).

(I) RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier comprend le coût de l'endettement financier brut, dont les charges financières nettes relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte, les charges financières nettes relatives aux autres emprunts (hors intérêts estimés inclus dans les loyers de contrats de location simple qui sont comptabilisés dans le résultat opérationnel), et les autres charges financières et produits financiers. Les autres charges et produits financiers comprennent notamment les impacts résultant de la négociation d'instruments financiers dérivés, l'amortissement des coûts de transaction, les différences de change, les éléments financiers des avantages au personnel (effet de d'actualisation, rendement attendu des actifs des régimes), les produits des dividendes, les résultats sur les instruments financiers qui sont comptabilisés au compte de résultat et les parties inefficaces du profit ou de la perte sur les instruments de couverture des flux de trésorerie, ainsi que d'autres charges liées notamment aux refinancements / remboursements anticipés de certains financements.

Le résultat financier est une charge nette de 140,7 millions d'euros 2017 contre 121,1 millions d'euros en 2016. En 2017, ce poste comprend principalement :

- à hauteur de 59,9 millions d'euros, des charges d'intérêts relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte portés au bilan, contre 62,0 millions d'euros l'an dernier,

en baisse malgré la hausse sensible de la flotte moyenne de location, principalement grâce à la renégociation des termes du SARF en 2017 ;

- à hauteur de 41,3 millions d'euros, des charges d'intérêt relatives à d'autres emprunts (Obligations Subordonnées dans la dette Corporate) contre 32,2 millions d'euros. Cette augmentation sensible est liée à l'augmentation de la Dette nette corporate intervenue à la fin du 2nd semestre 2017 dans le contexte d'acquisition de Buchbinder et de Goldcar avec l'ajout d'un second emprunt obligataire Corporate d'un montant de 600 millions qui porte intérêts à 4,125 %. Au début de l'année 2017, la Société ne portait qu'un emprunt obligataire Corporate d'un montant de 600 millions d'euros qui portait intérêts à 5,75 % sur lequel le Groupe avait réémis 125 millions d'euros en juin 2016 pour poursuivre sa politique de croissance externe ; se référer à la Section 1.2.2 « Événements marquants de l'exercice 2017 » ;
- à hauteur de 9,9 millions d'euros liés à l'amortissement courant des frais de transactions des obligations ; et
- à hauteur de 29,5 millions d'euros d'autres charges financières principalement liées aux différences de change, au coût de l'actualisation des engagements sociaux, et à des frais de mises en place de ligne de financement. Ces charges comprennent notamment le paiement de la prime liée au remboursement du Bond Flotte de 350 millions d'euros en 2017 pour un montant d'environ 9 millions d'euros.

(J) IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

L'impôt sur le résultat de l'exercice comprend l'impôt courant, les impôts différés ainsi que la C.V.A.E. L'impôt sur le résultat est comptabilisé au compte de résultat sauf s'il se rapporte à des éléments directement comptabilisés dans les capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé dans les capitaux propres.

L'impôt courant correspond à l'impôt sur le résultat de l'exercice devant être payé, calculé à l'aide des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, ainsi que tout ajustement des impôts payables au titre des exercices précédents.

La charge des impôts différés constatée est fondée sur le mode de réalisation ou de règlement anticipé de la valeur comptable des actifs et des passifs, à l'aide des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

(1) La marge sur coût variable correspond au chiffre d'affaires total net des coûts de détention de la flotte (hors intérêts estimés inclus dans les loyers de location simple) et des coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités de la flotte de véhicules.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé uniquement dans la mesure où il est probable qu'il pourra être déduit des résultats imposables futurs. Les aspects considérés pour apprécier cette probabilité sont les suivants :

- existence de différences temporelles qui vont donner lieu à taxation dans le futur ; et
- perspectives de bénéfices imposables.

L'impôt sur le résultat a augmenté de 6,6 millions d'euros, passant de 6,8 millions d'euros en 2016 à 13,4 millions d'euros en 2017. Le Groupe a cependant bénéficié d'impacts positifs sur l'impôt différé notamment par la prise en compte de la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 28,92 % à 25,83 %.

(K) QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT DES ENTREPRISES COMPTABILISÉES SELON LA MÉTHODE DE LA MISE EN ÉQUIVALENCE

La quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence est la part du bénéfice des entités sur lesquelles le

Groupe exerce une influence notable, notamment Car2go Europe, Wanderio et la quote-part du résultat mis en équivalence d'Ubeeqo avant la prise de contrôle exclusif fin février 2017.

La quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence a représenté une perte de 8,1 millions d'euros en 2017 contre une perte de 15,8 millions d'euros en 2016. Cette évolution s'explique par la fin de la prise en compte de la mise en équivalence d'Ubeeqo à compter de début 2017.

(L) RÉSULTAT NET

Le résultat net est un gain de 61,1 millions d'euros en 2017, contre un gain de 119,3 millions d'euros en 2016. La hausse du Corporate EBITDA de 10 millions d'euros en 2017 a été compensée par une hausse des autres produits et charges non courants de 50 millions d'euros et par les dépenses relatives aux renégociations des Bonds entraînant une baisse du résultat net par rapport à 2016.

3.1.2.3 Chiffre d'affaires et Corporate EBITDA ajusté par secteur opérationnel

Dans la présente section, le chiffre d'affaires de chaque Filiale Pays inclut les produits des activités de franchise sur son territoire.

(A) EUROPE

Le tableau ci-dessous présente (i) la répartition du chiffre d'affaires généré en Europe par Filiales Pays et dans les autres pays d'Europe et (ii) le Corporate EBITDA ajusté généré en Europe pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 :

En millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre			Variation à taux de change constants
	2017	2016	Variation	
Chiffre d'affaires				
Allemagne	636,8	546,8	16,5 %	16,5 %
Royaume-Uni	401,9	409,3	-1,8 %	5,0 %
France	378,5	365,0	3,7 %	3,7 %
Italie	255,0	241,6	5,5 %	5,5 %
Espagne	263,1	242,7	8,4 %	8,4 %
Portugal	115,6	112,5	2,8 %	2,8 %
Belgique	62,6	61,1	2,4 %	2,4 %
Irlande	60,1	0,0		
Denmark	43,4	0,0		
Autres pays d'Europe (franchises, Ubeeqo)	26,4	18,3	44,6 %	44,6 %
TOTAL EUROPE	2 243,4	1 997,2	12,3 %	13,8 %
CORPORATE EBITDA AJUSTÉ (EUROPE)	176,5	164,3	7,4 %	8,5 %

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du secteur opérationnel Europe progresse de 12,3 % (13,8 % à taux de change constants) à 2 243 millions d'euros. Cette performance est la résultante d'une évolution positive du nombre de jours de location sur la partie « loisirs » et InterRent® d'une évolution négative du CPJ résultante d'un effet mix lié à la croissance du chiffre d'affaires d'InterRent® et de l'allongement de la durée de location pour les véhicules utilitaires. L'année a été aussi marquée par les acquisitions de 2 franchisés et d'une société allemande (Buchbinder), qui ont largement contribué à faire augmenter le chiffre d'affaires sur tous les segments.

Allemagne

Le chiffre d'affaires généré par le Groupe en Allemagne progresse de 16,5 % à 637 millions d'euros. Cette progression est principalement tirée par le nombre de jours de location sur les segments « Affaires », « Loisirs », et la marque InterRent®. Cette croissance de volume a été compensée en partie par un CPJ moindre sur les segments « Affaires » et « Loisirs ». L'acquisition de Buchbinder, société allemande, explique cette croissance qui, hors croissance externe, aurait été une croissance de 1,8 %.

Royaume-Uni

Le chiffre d'affaires généré par le Groupe au Royaume-Uni progresse de 5,0 % à taux de change constants, à 402 millions d'euros pour 2017. Cette hausse vient à la fois du volume d'activité et du CPJ. La progression du segment « Loisirs » (segment le plus rentable) a compensé les difficultés rencontrées sur les segments « Remplacement » et « SME » appartenant au segment « Affaires ». La stratégie « prix » a porté ses fruits sur la *Business Unit Vans & Trucks* et sur le segment « Affaires ». La poursuite de la croissance de Brunel impacte aussi positivement le chiffre d'affaires du Royaume-Uni. La situation en Grande Bretagne reste tendue pour des raisons conjoncturelles et structurelles. Sur un plan structurel, la Grande Bretagne est un territoire où la concurrence est vive et les prix tendus, tirant le marché vers le bas en particulier sur les activités « SME » et « Remplacement ». Ce contexte est renforcé par le Brexit qui crée de la pression sur les volumes et de l'inflation difficiles à répercuter dans les prix.

Sur un plan conjoncturel, les problèmes de facturation des frais de réparation que la filiale anglaise du Groupe a rencontré au cours de l'exercice 2017 a pénalisé la performance économique par une moindre facturation de certains services sur le second semestre 2017.

France

Le chiffre d'affaires généré par le Groupe en France augmente de 3,7 % à 379 millions d'euros. Si l'on exclut Locaraise (acquis au troisième trimestre 2016), le chiffre d'affaires est stable. L'évolution est portée par le segment « Affaires » et la marque InterRent®. Le segment « Loisirs » souffre d'une forte concurrence.

Italie

Le chiffre d'affaires généré par le Groupe en Italie a progressé de 5,5 %, à 255 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette croissance provient d'un volume d'activité supplémentaire sur le segment « Loisirs » et sur la marque InterRent®. Les prix restent quasi stables sauf sur la marque InterRent® et la *Business Unit Vans & Trucks* où ils baissent afin de capter un plus grand volume de jours de location.

Cette croissance de chiffre d'affaires avec une structure de coûts stable a permis à l'Italie de croître fortement sa rentabilité.

Espagne

Le chiffre d'affaires généré par le Groupe en Espagne a progressé de 8,4 %, à 263 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. La croissance progresse sur les segments « Loisirs » et « Affaires », sur la marque InterRent®, et sur la *Business Unit Vans & Trucks* en nombre de location de jours. Pour soutenir ces forts volumes, des efforts tarifaires ont dû être consentis sur le segment « Loisirs » et sur la *Business Unit Vans & Trucks*.

Portugal

Le chiffre d'affaires généré par le Groupe au Portugal a progressé de 2,8 %, à 115,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette forte augmentation a été portée par tous les segments de façon équivalente avec la marque InterRent® en plus forte croissance.

Belgique

Le chiffre d'affaires généré par le Groupe en Belgique a progressé de 2,4 %, à 62,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 3 décembre 2017. Le segment « Loisirs » progresse en nombre de jours sans réelle détérioration du prix.

Autres pays d'Europe (Franchises)

Les produits des activités de franchise dans les autres pays d'Europe (*i.e.* hors Filiales Pays) ont progressé de 8,1 millions d'euros, s'établissant à 26,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

CORPORATE EBITDA AJUSTÉ

En 2017, le Corporate EBITDA ajusté du Groupe en Europe progresse de près de 12,2 millions d'euros (7,4 % à taux reportés et 8,5 % à taux de change constants). Les pays du nord de l'Europe tels que l'Allemagne, le UK et la France ont souffert alors que ceux du sud tels que l'Italie, l'Espagne et le Portugal ont vu leur profitabilité s'améliorer parfois fortement. La marge de Corporate EBITDA ajusté du Groupe en Europe diminue de 0,4 point à 7,9 %.

(B) RESTE DU MONDE

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires et le Corporate EBITDA ajusté générés dans le Reste du Monde pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 :

En millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre		Variation	Variation à taux de change constants
	2017	2016		
Chiffre d'affaires				
Australie et Nouvelle-Zélande	154,7	141,7	9,2 %	8,0 %
Autres pays du reste du monde (Franchises)	19,7	17,8	10,8 %	10,8 %
TOTAL RESTE DU MONDE	174,3	159,4	9,3 %	8,3 %
CORPORATE EBITDA AJUSTÉ	36,6	33,9	8,0 %	7,9 %

CHIFFRE D'AFFAIRES

Australie et Nouvelle-Zélande

Le chiffre d'affaires généré par le Groupe en Australie et Nouvelle-Zélande a progressé de 9,2 % à taux reportés et 8,0 % à taux de change constants, à 154,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette croissance a été portée par un accroissement du nombre de jours de location sur le segment « Brokers » mais avec un CPJ a légèrement décliné.

Autres pays du reste du monde (franchises)

Les produits des activités de franchise des autres pays du Reste du Monde ont progressé de 9,3 % à taux reportés et 8,3 % à taux de change constants atteignant 19,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

CORPORATE EBITDA AJUSTÉ

Le Corporate EBITDA ajusté du Groupe dans le Reste du Monde a augmenté de 8,0 % à taux reportés et 7,9 % à taux de change constant, à 36,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette amélioration du Corporate EBITDA ajusté a été portée par la croissance notable du chiffre d'affaires de l'Australie et Nouvelle-Zélande.

(C) ÉLIMINATION ET HOLDINGS

Le tableau ci-dessous présente le chiffre d'affaires réalisé par le secteur Élimination et Holdings et le Corporate EBITDA ajusté correspondant pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016 :

En millions d'euros	Exercice clos le 31 décembre		Variation
	2017	2016	
CHIFFRE D'AFFAIRES	(6,1)	(5,9)	(3,2) %
CORPORATE EBITDA AJUSTÉ	50,7	55,6	(8,9) %

CHIFFRE D'AFFAIRES

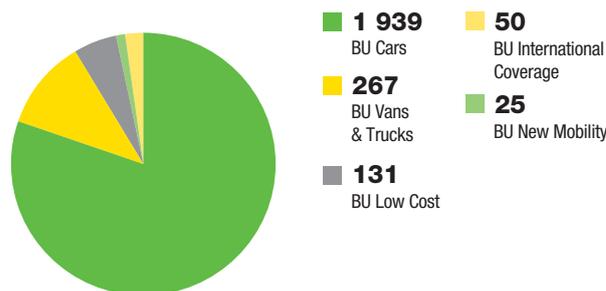
Entre 2016 et 2017, le chiffre d'affaires représenté par Élimination et Holdings s'est détérioré de 0,2 million d'euros, à (6,1) millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Cette évolution résulte principalement de l'évolution de l'élimination des redevances intragroupe facturées au titre du chiffre d'affaires généré par les pays sur l'année 2017.

CORPORATE EBITDA AJUSTÉ

Le Corporate EBITDA ajusté d'Élimination et Holdings a diminué de 4,9 millions d'euros, à 50,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, en raison des modifications de certains intragroupes.

3.1.2.4 Ventilation du chiffre d'affaires par Business Unit en 2017

(en millions d'euros)



	2017	2016	Variation
<i>BU Cars</i>	1 939	1 809	7,2 %
<i>BU Vans</i>	267	211	26,7 %
<i>BU Low Cost</i>	131	81	61,0 %
<i>BU New Mobility</i>	25	5	365,9 %
<i>BU International Coverage</i>	50	45	12,6 %
TOTAL	2 412	2 151	12,1%

Les croissances différenciées sont la résultante de stratégies spécifiques sur chacune des Business Units : la poursuite de la croissance engagée sur le segment *Low Cost* sur l'ensemble des pays, un focus sur le segment *Vans & Trucks* avec la mise en place d'une structure organisationnelle spécifique et enfin un investissement fort via des acquisitions sur le segment des Nouvelles Mobilités.

(A) CARS

Le chiffre d'affaires de la BU *Cars* est bien notre cœur de métier avec un poids de 80 % de l'ensemble du chiffre d'affaires. La croissance entre 2017 et 2016 a été positive, principalement dans les pays du Sud de l'Europe.

(B) VANS & TRUCKS

Le chiffre d'affaires de la BU *Vans & Trucks* progresse par rapport à l'année dernière. Les volumes de chiffres d'affaires se font principalement dans les pays du Nord de l'Europe. Leur performance a été tirée par plus de jours de location mais une baisse du CPJ, lui-même étant la conséquence d'une pression sur les prix et d'une hausse de la durée moyenne de location. L'Italie et L'Espagne progressent fortement mais représentent de petits volumes d'activité.

(C) LOW COST

Cette activité poursuit sa croissance d'environ 70 %. Les pays du Sud de l'Europe, principaux marchés, progressent fortement entre 2017 et 2016. Cette croissance portée par le volume de jours de location ne s'est pas faite au détriment du CPJ.

(D) NEW MOBILITY

Les rachats des sociétés Brunel et Ubeejo en 2017 ont participé à la forte croissance du chiffre d'affaires *New Mobility*.

(E) INTERNATIONAL COVERAGE

Le chiffre d'affaires de la BU *International Coverage* est resté stable autour de 51 millions d'euros : l'expansion de certains pays tels que l'Afrique du Sud, le Chili, l'Islande et le Mexique ont compensé la baisse des redevances payées par les anciens franchisés que sont l'Irlande et le Danemark.

3.2 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

3.2.1 Présentation générale

L'introduction en bourse en 2015 a permis au Groupe de réorganiser sa structure financière et d'améliorer son profil de crédit, en affectant une partie des produits de l'augmentation de capital de 475 millions d'euros et de l'émission d'Obligations Subordonnées de 475 millions d'euros à 5,75 %, échéance 2022, émise le 10 juin 2015 au remboursement des deux souches obligataires existantes alors.

Au cours de l'année 2016, Europcar a poursuivi le travail de sécurisation et d'optimisation de ses principales sources de financement. Le Groupe a ainsi procédé en juin 2016 à l'émission d'une nouvelle tranche de 125 millions

d'euros d'Obligations Subordonnées 2022 assimilables aux Obligations Subordonnées 2022 existantes, portant ainsi le montant total de la souche à 600 millions d'euros. Europcar a également réalisé en 2016 une nouvelle opération d'aménagement et d'optimisation de la ligne de crédit *Senior Asset Revolving Facility* (SARF). Le Groupe a en effet signé le 14 septembre 2016 des amendements afin (i) d'augmenter le montant de la ligne de 200 millions d'euros à 1,3 milliard d'euros pour répondre aux besoins de financement croissants liés à la hausse de l'activité du Groupe, (ii) d'améliorer de 20 points de base la marge, soit Euribor + 150 bp, et (iii) de repousser l'échéance finale de juillet 2019 à juillet 2020. En outre, les instruments de

couverture des taux d'intérêt ont été restructurés, avec des conditions financières améliorées, et augmentés de 200 millions d'euros pour atteindre 1,2 milliard d'euros. L'année 2017 a été transformante pour les financements du groupe, afin d'accompagner la croissance du groupe et de financer les acquisitions, notamment celles de Buchbinder et Goldcar. Le 21 juin 2017, le Groupe Europcar a ainsi réalisé une augmentation de capital par placement privé au prix de souscription de 12 euros par action pour un montant brut total de 175 millions d'euros, représentant environ 10 % du capital de la Société. Le 13 juillet 2017, le Groupe a signé une nouvelle facilité de crédit renouvelable garanti de premier rang de 500 millions d'euros (RCF) échéance juin 2022 auprès d'un pool diversifié de banques internationales. Cette ligne de crédit a remplacé la ligne existante de 350 millions d'euros échéance 2020 mise en place lors de l'introduction en bourse. Le Groupe a optimisé le coût de financement de cette nouvelle ligne de crédit renouvelable en réduisant la marge de 25 points de base ⁽¹⁾. L'augmentation du montant nominal de 150 millions d'euros permettra à Europcar de soutenir son ambition 2020 et les besoins financiers qui s'y rattachent, l'extension de la maturité de 2 ans offrant au Groupe davantage de visibilité sur sa principale ligne de liquidité.

Le Groupe a également signé le 13 juillet 2017 avec un groupe de banques internationales une Facilité de Crédit Relais de 1 040 millions d'euros pour acquérir Goldcar, refinancer ses dettes existantes et financer sa flotte. Cette facilité comprenait deux tranches : l'une de 440 millions d'euros à échéance 12 mois (+ 6 mois d'extension possible) destinée à l'acquisition de Goldcar et l'autre de 600 millions d'euros à échéance 12 mois (+ 12 mois d'extension possible) destinée à refinancer la dette existante de Goldcar et à financer sa flotte de véhicules. Afin, d'une part, de sécuriser à plus long terme les financements liés à cette acquisition, et d'en optimiser les conditions et, d'autre part, le Groupe a activement travaillé au second semestre afin de refinancer et remplacer ce Crédit Relais :

- la première tranche de cette Facilité a ainsi été annulée au *closing* de l'acquisition de Goldcar le 19 décembre 2017 grâce à une partie des produits de la nouvelle émission obligataire de premier rang corporate de 600 millions d'euros échéance 2024 réalisée par le Groupe le 2 novembre 2017 (les « Obligations Subordonnées 2024 »). L'autre portion des produits de l'émission, représentant un montant de 200 millions d'euros, a principalement été affecté au refinancement des tirages effectués sur le RCF pour financer le 20 septembre 2017 l'acquisition de Buchbinder. Les Obligations Subordonnées 2024 portent intérêt à un taux de 4,125 %, sensiblement inférieur au taux des Obligations Subordonnées 2022 émises en 2015, reflétant l'amélioration continue du profil de crédit du Groupe et l'appétit des investisseurs pour les perspectives de l'entreprise ;

- la seconde tranche a été également annulée lors de la réalisation de l'acquisition de Goldcar et remplacée par un nouveau Crédit-Relais mis en place avec un groupe de banques internationales, d'un montant de 450 millions d'euros et sécurisé par les actifs de flotte de Goldcar. Cette facilité a permis de refinancer au *closing* la dette existante de Goldcar, et permet aux entités Fleetcos de Goldcar en Espagne, en Italie et en France de financer l'acquisition de nouveaux véhicules. Chaque entité peut procéder à des tirages sur la facilité de manière mensuelle pour une durée de douze mois à compter du 19 décembre 2017. À l'issue de ces douze mois, l'achat de nouveaux véhicules dédiés à la flotte de Godcar devrait notamment s'effectuer par l'intermédiaire du SARF.

Enfin, Europcar a procédé le 2 novembre 2017 au refinancement des obligations de premier rang garanties émises par EC Finance plc (« Obligations EC Finance ») pour un montant en principal de 350 millions d'euros, permettant de financer la flotte du Groupe dans le cadre du programme de titrisation. Les nouvelles obligations, remboursables en novembre 2022, portent intérêt à un taux annuel fixe de 2,375 % contre 5,125 % pour les anciennes obligations émises le 31 juillet 2014. Cette réduction significative du coupon reflète l'amélioration du profil de crédit du groupe, ainsi que la reconnaissance de la part des investisseurs et agences de rating de la pertinence du modèle buy-back d'Europcar. La notation des Obligations EC Finance Plc a en effet été relevée de deux crans par S&P (à BB contre B+ avant refinancement) et d'un cran par Moody's (à B1 contre B2 avant refinancement).

Au-delà de l'adaptation de la structure de financement pour permettre la réalisation de l'ambition 2020, notamment sur la croissance externe, la réalisation de l'ensemble de ces transactions apporte au Groupe d'importants autres avantages, notamment :

- un renforcement de sa structure financière, notamment en fonds propres ;
- une réduction significative de ses charges d'intérêt sur une base *standalone* ;
- une prolongation des échéances sur l'essentiel de son endettement ;
- une sécurisation de ses principales sources de financement de flotte, essentielles pour son activité ; et
- la mise en place d'une structure financière à long terme plus simple et plus flexible.

Compte tenu des acquisitions réalisées en 2017, le Groupe affiche un levier d'endettement *corporate proforma* ⁽²⁾ en hausse à fin décembre 2017 à 2.6x contre 0,9x à fin décembre 2016, un niveau qui reste modéré et maîtrisé par le Groupe au travers de sa capacité de génération de cash-flow d'une part, et du renforcement des fonds propres réalisés lors de l'introduction en bourse ainsi que de l'augmentation de capital de juin 2017 d'autre part.

(1) Euribor + 225 bp pour un ratio de levier corporate inférieure à 2x et Euribor + 250 bp pour un levier corporate supérieure à 2x.

(2) Défini comme étant le ratio de la dette nette Corporate sur le Corporate EBITDA ajusté, *proforma* sur 12 mois des acquisitions réalisés en 2017.

La solidité de cette structure financière et des fondamentaux financiers du Groupe, ainsi que la pertinence du plan stratégique 2020, déployé notamment au travers des acquisitions de Buchbinder et Goldcar, a conduit les agences de notation Moody's et S&P à confirmer en 2017 leurs notations du groupe, à respectivement B1 (perspective stable) et B+ (perspective stable).

3.2.1.1 Ressources financières

Les principaux besoins de financement du Groupe comprennent le financement de sa flotte, ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement (y compris le financement des acquisitions), le paiement d'intérêts et le remboursement de ses emprunts. La principale source de liquidité régulière du Groupe est constituée de ses flux de trésorerie opérationnels ainsi que ses financements, dont une part significative est dédiée et adossée à sa flotte, inscrite au bilan. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépendra de ses performances opérationnelles futures, elles-mêmes, dans une certaine mesure, de facteurs exogènes, dont les facteurs de risque présentés au Chapitre 2 « *Facteurs de risques* ». Le Groupe dispose également de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants liés à son activité. De plus, le Groupe bénéficie de la trésorerie et équivalents de trésorerie qui sont considérés comme de « la trésorerie soumise à restrictions » lorsqu'ils (i) sont utilisés pour couvrir l'indemnisation future de sinistres ou (ii) ne sont pas immédiatement disponibles pour le financement de l'activité des filiales (notamment la trésorerie cantonnée dans certaines entités *ad hoc* en rapport avec les activités de location de véhicules).

En 2017, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- *la trésorerie provenant des activités opérationnelles*, qui s'est élevée à 98,5 millions d'euros en 2017 contre 114,3 millions d'euros en 2016. La baisse de 40,5 millions d'euros des revenus opérationnels avant besoin en fonds de roulement a été partiellement compensée par une baisse du besoin en fonds de roulement. Cette variation positive du besoin en fonds de roulement est principalement due à un meilleur mix de la flotte entre les véhicules buy-back enregistrés au bilan, générant des dettes et créances, et les véhicules financés par leasing n'apparaissant pas au bilan ;
- *la trésorerie disponible*. Le montant de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2017 s'élevait à 240,8 millions d'euros (contre 154,6 millions d'euros au 31 décembre 2016). Le Groupe a également un montant de trésorerie soumis à restrictions (qui correspond à la

trésorerie utilisée pour couvrir l'indemnisation future de sinistres ou la trésorerie qui n'est pas immédiatement disponible pour le financement de l'activité des filiales), qui s'est élevé à 104,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 105,2 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;

- *l'endettement*. Au 31 décembre 2017, le montant total de la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 3 520 millions d'euros (contre 2 178 millions d'euros au 31 décembre 2016). Le Groupe considère que 2 430 millions d'euros se rapportent au financement de sa flotte (contre 1 734 millions d'euros à fin 2016). À ce titre, cette dette est majoritairement garantie ou adossée à des actifs, principalement constitués de véhicules. Par ailleurs, pour financer sa flotte, le Groupe a également recours à des contrats de location simple dont l'encours s'élevait à 1 774 millions d'euros ⁽¹⁾ au 31 décembre 2017 (contre 1 461 millions d'euros au 31 décembre 2016). En application des normes IFRS, ce montant n'est pas comptabilisé au bilan. Voir la Section 3.2.3 « *Description des financements au 31 décembre 2017* » du présent Document de Référence pour une description plus détaillée des financements du Groupe.

Le Groupe estime qu'en 2018 ses besoins de financement pour ses activités courantes comprendront principalement le financement de sa flotte, ses besoins en fonds de roulement, ses charges d'intérêts, ses dépenses liées aux développements informatiques et le remboursement de ses emprunts.

3.2.1.2 Endettement

Au 31 décembre 2017, le montant total de la dette nette *corporate* consolidée du Groupe s'élève à 827 millions d'euros contre 220 millions d'euros au 31 décembre 2016.

À cette même date, la Dette nette flotte totale adossée à des actifs s'élève à 4 061 millions d'euros, contre 3 045 millions d'euros au 31 décembre 2016. Sur ce montant, une quote-part de 2 287 millions d'euros figure au bilan, le solde, soit 1 774 millions d'euros, correspondant à des contrats de location simple. La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur comptable nette de ces véhicules, déterminée sur la base de leur prix d'achat et de leur taux d'amortissement (sur la base des contrats signés avec les constructeurs automobiles). Conformément au référentiel IFRS, ce montant n'est pas comptabilisé au bilan. En outre, le ratio dette/valeur (*loan to value ratio/LTV ratio*) au 31 décembre 2017 s'élevait à 92,2 % ⁽²⁾ (vs. 88,3 % au 31 décembre 2016).

(1) La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

(2) Correspond à l'endettement net de Securitifleet Holding, des Sociétés Securitifleet et de EC Finance plc (montant total de 1 082 millions d'euros à la date de test) divisé par la valeur totale des actifs nets au bilan de ces sociétés (soit 1 174 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Le tableau ci-dessous présente le détail de la Dette nette Corporate et de la Dette nette totale (y compris la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple).

En millions d'euros	Au 31 décembre	
	2017	2016
Obligations Subordonnées non garanties, 4,125 %, échéance 2024	600	-
Obligations Subordonnées non garanties, 5,75 %, échéance 2022	600	600
Facilité de crédit de 1 ^{er} rang renouvelable	160	13
Obligations FCT Junior ⁽¹⁾ , intérêts courus non échus, coûts capitalisés des contrats de financement et autres ⁽²⁾⁽³⁾	(270)	(203)
DETTE BRUTE CORPORATE ENREGISTRÉE AU BILAN (A)	1 090	410
Investissements à court terme ⁽⁴⁾		
Trésorerie détenue par les entités opérationnelles et investissements à court terme ⁽⁴⁾	(263)	(189)
DETTE NETTE CORPORATE ENREGISTRÉE AU BILAN (B)	827	220
Obligations de premier rang garanties, 2,375 %, échéance 2022	350	350
Facilité de crédit de 1 ^{er} rang renouvelable destinée au financement de la flotte	739	693
Obligations FCT Junior ⁽¹⁾ , coûts capitalisés des contrats de financement et autres	260	200
Financement de la flotte au Royaume-Uni, en Australie et autres facilités de financement de la flotte (y compris Buchbinder et Goldcar)	1 081	491
DETTE BRUTE FLOTTE ENREGISTRÉE AU BILAN (C)	2 430	1 734
Investissements de court terme de la flotte		
Trésorerie détenue par les entités détenant la flotte et investissements à court terme de la flotte	(143)	(150)
DETTE NETTE FLOTTE ENREGISTRÉE AU BILAN (D)	2 287	1 584
<i>Dette brute enregistrée au bilan</i>	<i>(A) + (C)</i>	<i>2 144</i>
<i>Dette nette enregistrée au bilan</i>	<i>(B) + (D)</i>	<i>1 804</i>
VALEUR ESTIMÉE DE L'ENCOURS LIÉ AUX VÉHICULES FINANCÉS AU MOYEN DE CONTRATS DE LOCATION SIMPLE, HORS BILAN ⁽⁵⁾ (E)	1 774	1 461
DETTE NETTE FLOTTE TOTALE INCLUANT LES ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS À LA FLOTTE (D) + (E)	4 061	3 045
DETTE NETTE TOTALE INCLUANT LES ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS À LA FLOTTE (B) + (D) + (E)	4 888	3 265

(1) Le produit de la souscription des Obligations FCT Junior souscrites par Europcar International S.A.S. (« ECI ») permet le rehaussement global du crédit et, lorsque cela est applicable, une liquidité supplémentaire. Les Obligations FCT Junior ne sont utilisées que pour financer les besoins de la dette de la flotte. Les Obligations FCT Junior sont souscrites par ECI avec la trésorerie disponible ou par des tirages au titre de la facilité de crédit de premier rang.

(2) Pour les pays où les coûts de la flotte ne sont pas financés par des entités dédiées (par exemple, par les entités Securitifleet), la trésorerie utilisée pour financer la flotte, qui aurait pu être financée par la dette de la flotte, est retraitée de la dette nette de la flotte avec un ratio sans risque.

(3) Y compris les intérêts courus non échus sur actifs financiers (Euroguard).

(4) Comprend notamment le programme d'assurance du Groupe (voir la Section 2.6 « Procédures de contrôle interne et de gestion des risques »).

(5) La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs). La direction financière de la Société s'assure de la cohérence des données externes qui lui sont transmises.

3.2.2 Analyse des flux de trésorerie

3.2.2.1 Analyse des flux de trésorerie de gestion

Le Groupe estime que l'indicateur des « flux de trésorerie Corporate disponibles » est utile car il permet une analyse de la génération de trésorerie du Groupe basée sur ses activités opérationnelles, y compris les charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la

flotte, sans prendre en compte (i) les décaissements liés au refinancement de dettes, (ii) les charges financières qui, de par leur nature exceptionnelle, ne sont pas représentatives des tendances des résultats du Groupe, (iii) les investissements financiers, et (iv) les mouvements de trésorerie relatifs à la flotte analysés de façon distincte car le Groupe réalise ses acquisitions de véhicules grâce à des financements Asset Backed.

Le tableau ci-dessous fait apparaître le calcul des flux de trésorerie *corporate* disponibles, ainsi que le regroupement de certains éléments jugés significatifs pour l'analyse des flux de trésorerie du Groupe, tels que notamment les flux de trésorerie liés à l'évolution de la flotte de véhicules de location, des créances clients et dettes fournisseurs liées à la flotte et au financement de la flotte et autres facilités finançant les besoins en fonds de roulement, principalement utilisées

pour les besoins liés à la flotte. Cette présentation diffère du tableau des flux de trésorerie conforme au référentiel IFRS, principalement par le regroupement analytique opéré et par les éléments n'affectant pas les flux de trésorerie, qui varient en fonction de l'agrégat financier utilisé comme point de départ (dans le cas présent, le Corporate EBITDA ajusté, tel que présenté ci-dessous, alors que le tableau de flux de trésorerie IFRS part du résultat avant impôt).

FLUX DE TRÉSORERIE DE GESTION

En millions d'euros

	Décembre 2017	Décembre 2016
Corporate EBITDA ajusté	264	254
Autres produits et charges non courants	(71)	(28)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de la valeur nette des actifs cédés	(46)	(31)
Variations des provisions et du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	(21)	(15)
Impôts payés	(35)	(23)
Flux de trésorerie Corporate disponibles	91	157
Intérêts net payés sur les emprunts <i>High Yield</i>	(34)	(31)
Flux de trésorerie après paiement des intérêts <i>High Yield</i>	57	126
Variation de la flotte de véhicules, du besoin en fonds de roulement et des financements de la flotte et facilité de BFR	35	(153)
Acquisitions et produits de la cession d'actifs financiers	14	(27)
Acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres opérations d'investissements	(743)	(46)
Augmentation de capital	191	-
Dividendes	(59)	-
(Achats)/Ventes d'actions propres	-	(5)
Obligation <i>High Yield</i>	600	130
Paiement de coûts de financement et autres	(25)	(6)
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie avant incidence des différences de conversion	70	19
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</i>	249	229
<i>Incidence des différences de conversion</i>	(2)	-
<i>Variation de périmètre</i>	(3)	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	313	249

FLUX DE TRÉSORERIE CORPORATE DISPONIBLES

Les flux de trésorerie Corporate disponibles sont définis comme les flux de trésorerie disponibles, avant les impacts liés à la flotte de véhicules et les acquisitions de filiales. Les flux de trésorerie disponibles se sont traduits par une génération de trésorerie de 91 millions d'euros en 2017 (contre 157 millions d'euros en 2016) impactée également par des éléments non courants :

- le Corporate EBITDA ajusté a augmenté de 10 millions d'euros passant de 254 millions d'euros en 2016 à 264 millions d'euros en 2017. Cette amélioration de la performance s'explique principalement par la poursuite de la croissance du chiffre d'affaires sur l'ensemble de nos marchés, par la maîtrise de nos coûts et process, et par l'apport de nos acquisitions à notre stratégie et rentabilité globale.

- *les autres produits et charges non courants* comprennent principalement en 2017 les charges de réorganisation de notre siège social en Allemagne, les frais liés aux divers projets de transformation du Groupe et les frais liés aux opérations de croissance externe ;
- *les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles*, nette de la valeur nette des actifs cédés, qui ont atteint 42,7 millions d'euros, sont principalement liés aux développements informatiques qui ont pour objet principalement d'améliorer l'expérience client pour 34,7 millions d'euros et à l'acquisition d'équipements informatiques pour 19,8 millions d'euros ;
- *les variations de provisions et du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules* représentent une sortie de trésorerie de 21 millions d'euros en 2017 contre 15 millions en 2016 ;

- *l'impôt payé* en 2017 a représenté une sortie de trésorerie de 35 millions d'euros contre 23 millions d'euros en 2016 soit une augmentation de 12 millions d'euros compte tenu des remboursements encaissés en France et en Espagne sur l'année 2016.

AUTRES ÉLÉMENTS DES FLUX DE TRÉSORERIE

La *variation de la flotte inscrite au bilan, des créances et dettes fournisseurs relatives à la flotte et des emprunts destinés au financement de la flotte et facilités de BFR* recouvre les éléments suivants :

- d'une part, les impacts relatifs à la flotte. Compte tenu des financements « *asset backed* » l'impact net des différentes composantes (variation de la flotte, du besoin en fonds de roulement et des financements de la flotte) s'explique principalement par des décalages temporaires entre (i) la livraison du véhicule et son paiement et (ii) la possibilité de faire entrer ces véhicules dans la titrisation et donc leur financement. Les variations d'une année à l'autre peuvent *de facto* être significatives ; et
- d'autre part, les variations des facilités de crédit.

En 2017, l'impact net a représenté une entrée de trésorerie de 35 millions d'euros contre une sortie de trésorerie de 153 millions d'euros en 2016 et s'explique notamment par la variation des entrées de trésorerie des facilités de crédit liées à la flotte.

Les décaissements liés aux *acquisitions de filiales*, nettes de la trésorerie acquise s'élèvent à (743,3) millions d'euros en 2017 contre 45,7 millions d'euros en 2016. En 2017 ils correspondent principalement à l'acquisition de Goldcar

(523,7 millions d'euros), de Buchbinder (123,9 millions d'euros), du franchisé Danois (53,1 millions d'euros), du franchisé Français Lor'Rent (5,7 millions d'euros), du franchisé Luxembourgeois InterRent (3,4 millions d'euros), d'un franchisé Australien Queensland (1,7 million d'euros). Ces décaissements incluent également les investissements du Groupe dans les nouvelles solutions de mobilité au travers notamment de la souscription à l'augmentation de capital de Car2go (10,3 millions d'euros), de la prise de contrôle exclusif de la société Ubeeqo (5,2 millions d'euros), de la prise d'une participation minoritaire additionnelle dans Wanderio (0,6 million d'euros), du rachat de 20 % complémentaires dans notre filiale E-car (0,6 million d'euros) et d'une prise de participation minoritaire dans Snappcar (8 millions d'euros).

En 2017 le Groupe a émis *un nouvel emprunt obligataire* de premier rang, échéance 2024, de 600 millions d'euros portant intérêt à un taux fixe annuel de 4,125 %.

Enfin les décaissements liés aux *coûts de transaction* se sont élevés à 25,7 millions d'euros en 2017 contre 6,5 millions d'euros en 2016 du fait des refinancements opérés sur ces deux exercices.

3.2.2.2 Analyse des flux de trésorerie IFRS

Les principaux facteurs qui déterminent les flux de trésorerie du Groupe sont sa performance opérationnelle, reflétée dans son résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement, les flux liés aux opérations de financement, les intérêts sur sa dette Corporate, les flux relatifs aux acquisitions et cessions de la flotte et les flux liés aux investissements.

En millions d'euros	IFRS	
	Décembre 2017	Décembre 2016
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	(46,6)	(7,2)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(772,1)	(104,1)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	889,2	130,6
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	70,5	19,3

A) FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ

Le tableau ci-après résume les flux nets de trésorerie générés par l'activité du Groupe au titre des exercices clos le 31 décembre 2017 et 2016.

En millions d'euros	IFRS	
	Décembre 2017	Décembre 2016
Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement	216,6	257,1
Variation de la flotte de véhicules inscrite au bilan et du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules	(103,1)	(146,8)
Variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	(15)	4,0
Trésorerie provenant des activités opérationnelles	98,5	114,3
Impôts recouverts/payés	(34,8)	(22,7)
Intérêts nets payés	(110,3)	(98,8)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	(46,6)	(7,2)

TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

La trésorerie provenant des activités opérationnelles a représenté une entrée de trésorerie de 98,5 millions d'euros en 2017 contre une entrée de trésorerie de 114,3 millions d'euros en 2016. La baisse du résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement de 40,5 millions d'euros a été en partie compensée par une amélioration de la variation du besoin en fonds de 24,7 millions d'euros.

La sortie de trésorerie liée aux variations de la flotte de véhicules et du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules en 2017 s'élève à 103,1 millions d'euros contre 146,8 millions en 2016. Cette variation est liée à un changement de mix entre les véhicules buy-back inscrit au bilan, générant des créances et des dettes, et les véhicules en location simple qui n'apparaissent pas au bilan.

Les variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules représentent une sortie de trésorerie de 15 millions

d'euros en 2017 principalement du fait de l'augmentation des autres produits et charges courantes sur l'exercice.

IMPÔTS RECOUVRÉS/PAYÉS

L'impôt payé en 2017 a représenté une sortie de trésorerie de 34,8 millions d'euros contre 22,7 millions d'euros en 2016, soit une augmentation de 12,1 millions d'euros compte tenu des remboursements encaissés en France et en Espagne sur l'année 2016.

INTÉRÊTS NETS PAYÉS

L'augmentation des décaissements d'intérêts nets, qui sont passés de 98,7 millions d'euros en 2016 à 110,3 millions d'euros en 2017, résulte principalement de l'augmentation de l'emprunt Obligataire d'un montant de 125 millions d'euros émis en juin 2016. Le second emprunt obligataire Corporate d'un montant de 600 millions émis en novembre 2017 n'a pas donné lieu à un décaissement d'intérêts sur l'année 2017.

B) FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement du Groupe au titre des exercices clos le 31 décembre 2017 et 2016 s'analysent comme suit :

En millions d'euros	IFRS	
	Décembre 2017	Décembre 2016
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(54,5)	(36,9)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	11,8	6,1
Acquisitions et produits de la cession d'actifs financiers	13,9	(27,5)
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise	(743,3)	(45,8)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(772,1)	(104,1)

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement ont représenté une sortie de trésorerie de 772,1 millions d'euros en 2017 contre 104,1 millions d'euros en 2016.

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nette de la valeur nette des actifs cédés, qui ont atteint 42,7 millions d'euros, sont principalement liés aux développements informatiques qui ont pour objet principalement d'améliorer l'expérience client pour 34,7 millions d'euros et à l'acquisition d'équipements informatiques pour 19,8 millions d'euros.

En 2017 les encaissements liés à la cession d'actifs financiers s'élèvent à 13,9 millions d'euros en 2017 et correspondent essentiellement au remboursement d'un prêt externe pour 15 millions d'euros. En 2016 les acquisitions d'actifs financiers représentent une sortie de trésorerie de 27,5 millions d'euros.

Les décaissements liés aux acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise s'élèvent à (743,3) millions d'euros

en 2017 contre 45,7 millions d'euros en 2016. En 2017 ils correspondent principalement à l'acquisition de Goldcar (523,7 millions d'euros), de Buchbinder (123,9 millions d'euros), du franchisé Danois (53,1 millions d'euros), du franchisé Français Lor'Rent (5,7 millions d'euros), du franchisé Luxembourgeois InterRent (3,4 millions d'euros), d'un franchisé Australien Queensland (1,7 million d'euros). Ces décaissements incluent également les investissements du Groupe dans les nouvelles solutions de mobilité au travers notamment de la souscription à l'augmentation de capital de Car2go (10,3 millions d'euros), de la prise de contrôle exclusif de la société Ubeeqo (5,2 millions d'euros), de la prise d'une participation minoritaire additionnelle dans Wanderio (0,6 million d'euros), du rachat de 20 % complémentaires dans notre filiale E-car (0,6 million d'euros) et d'une prise de participation minoritaire dans Snappcar (8 millions d'euros).

(c) FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Le tableau ci-après résume les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement du Groupe au titre des exercices clos le 31 décembre 2017 et 2016.

En millions d'euros	IFRS	
	Décembre 2017	Décembre 2016
Augmentation de capital (nets des frais payés)	190,7	-
(Achats)/Ventes d'actions propres	(0,5)	(4,8)
Distribution exceptionnelle	(59,4)	-
Émission d'emprunt obligataire	600,0	130,6
Remboursement d'emprunt obligataire	-	-
Variation des autres emprunts	184,1	11,3
Paiement de coûts de financement	(25,7)	(6,5)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	889,2	130,6

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement représentent une entrée de trésorerie de 889,2 millions d'euros en 2017, contre une entrée de trésorerie de 130,6 millions d'euros en 2016. Les encaissements en 2016 sont principalement dus à l'émission d'un nouvel emprunt

obligataire de premier rang, échéance 2022, de 125 millions d'euros. Les encaissements en 2017 sont principalement dus à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de premier rang, échéance 2024, de 600 millions d'euros et à l'augmentation de capital pour 191 millions d'euros.

3.2.3 Description des financements au 31 décembre 2017

Le Groupe a recours à diverses sources de financement pour financer l'acquisition de véhicules de sa flotte et ses besoins généraux non liés à la flotte. La dette *corporate* (c'est-à-dire la dette qui n'est pas destinée au financement de la flotte) comprend principalement des Obligations Subordonnées de premier rang et la Facilité de Crédit Senior Renouvelable (ou RCF) à l'exclusion des tirages du RCF dédiés au financement de la flotte. La dette destinée au financement de la flotte comprend principalement le SARF et la titrisation y afférente, des obligations garanties de premier rang, le *bridge asset backed* Goldcar, des contrats de location simple et des facilités destinées au financement de la flotte en Allemagne, au Royaume-Uni, au Danemark, en Irlande, en Australie et

en Nouvelle-Zélande. Les principaux éléments constituant les passifs financiers du Groupe sont détaillés ci-après, avec une description de la dette Corporate en premier suivie de la description du financement de la flotte.

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Deutsche Bank AG, London Branch, BNP Paribas, RBS, Lloyds, HSBC, Crédit Industriel et Commercial, Société Générale, Natixis ainsi que Bank of America Merrill Lynch, et certaines de leurs sociétés affiliées, entre autres, sont les principaux prêteurs du Groupe.

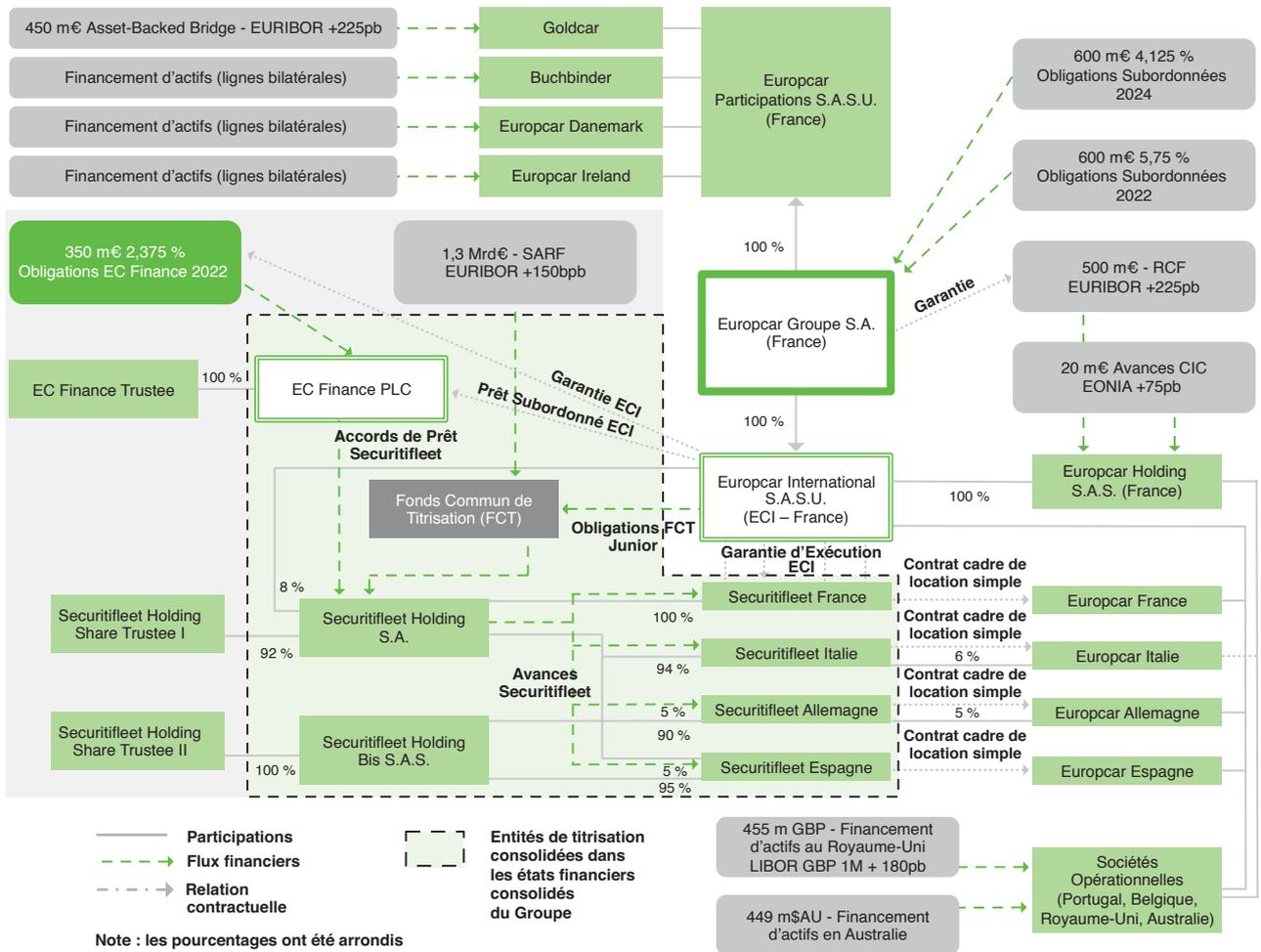
Le tableau suivant présente la dette financière du Groupe (au bilan et la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple) au 31 décembre 2017.

Financement (en millions d'euros)	Au bilan ou hors bilan	Sûretés ou Adossé à des Actifs	Dette Corporate ou Dette Flotte	Montant au 31/12/2017		Taux d'intérêt avant Refinancement	Échéance
				Courant	Non courant		
Obligations Subordonnées 2022	Au bilan	Oui (Nantissement notamment sur les actions d'ECI détenues par Europcar Groupe S.A.) (Garanties par certaines filiales)	Corporate	-	600,0	5,75 %	2022
Obligations Subordonnées 2024	Au bilan	Oui (Nantissement notamment sur les actions d'ECI détenues par Europcar Groupe S.A.) (Garanties par certaines filiales)	Corporate	-	600,0	4,125 %	2024
Facilité de Crédit Senior Renouvelable (RCF)	Au bilan	Oui (nantissement de certains actifs)	Corporate et Flotte	160	-	Euribor plus une marge qui varie en fonction d'un ratio de levier (2,50 % à la date de ce document)	2022
Dont : dédié au financement des Obligations FCT Junior ⁽¹⁾	Au bilan	-	Flotte	143,7	-	-	2022
Coûts capitalisés des contrats de financement	-	-	Corporate et Flotte	(11,5)	(26,4)	-	-
Intérêts courus	-	-	Corporate et Flotte	7,9	-	-	-
SARF/Obligations FCT Senior	Au bilan	Oui (Sûretés Securitifleet)	Flotte	739,8	-	Euribor plus une marge de 1,50 % variable en fonction du financement par des Obligations FCT Senior ou Junior et certains événements (2,20 % en cas de certaines violations)	2020
Obligations EC Finance	Au bilan	Oui (Sûretés Securitifleet)	Flotte	-	350,0	2,375 %	2022
Financements de la flotte au Royaume-Uni	Au bilan	Oui	Flotte	323,6	-	Essentiellement Libor + 2,00 %	2019
Financements de la flotte en Australie et Nouvelle-Zélande	Au bilan	Oui	Flotte	95,8	-	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Renouvelés annuellement
Financements de la flotte de Goldcar (Bridge Asset Backed)	Au bilan	Oui	Flotte	233,9	-	Euribor + 2,25 % (marge évolutive sur la durée du financement)	2019
Financements de la flotte de Buchbinder	Au bilan	Oui	Flotte	206	34,9	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Renouvelés annuellement
Autres dettes (notamment Portugal, Danemark, Irlande)	Au bilan	-	Flotte	162,6	20,5	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Dates variées en fonction des lignes
Découvert bancaire	Au bilan	-	Corporate et Flotte	32,4	-	Eonia + 0,75 %	-
DETTE BRUTE TOTALE ENREGISTRÉE AU BILAN				1 950,3 1 570,1			
Valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple ⁽²⁾		-	Flotte	1 773,7	-	-	Essentiellement renouvelés annuellement

(1) Les obligations Fond Commun de Titrisation Junior (FCT) sont émises par le FCT et souscrites par ECI qui se finance au travers de la trésorerie disponible du Groupe ou de tirages RCF. Ces obligations financent la partie non financée par le SARF et les Obligations EC Finance.

(2) La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

Le graphique suivant présente la dette financière du Groupe au 31 décembre 2017.



Le Groupe, dans son examen de la liquidité, retient l'indicateur des flux de trésorerie Corporate disponibles (*free cash flow*).

Notation

STANDARD & POOR'S

Le 8 juillet 2015, à l'issue de l'introduction en bourse, l'agence de notation de crédit Standard & Poor's a relevé sa note de crédit à long terme pour Europcar Groupe et sa filiale financière à 100 % Europcar International, de B à B+ avec perspective stable. L'agence a confirmé la note B+ et la perspective stable lors de sa publication du 16 octobre 2017, conjointement avec la publication des notations des nouvelles émissions obligataires du Groupe.

Standard & Poor's a ainsi relevé le 16 octobre 2017 de deux crans la note de l'émission obligataire de premier rang garantie à échéance 2022 de 350 millions d'euros émise par EC Finance le 2 novembre 2017, et destinée au financement de la flotte, de B+ à BB.

Dans le même temps, l'agence a confirmé la note B- de l'émission obligataire de premier rang à échéance 2022 de 600 millions d'euros, note qu'elle a également attribuée pour la nouvelle émission obligataire de premier rang 2024 de 600 millions d'euros réalisée par le Groupe le 2 novembre 2017 afin de financer et refinancer les acquisitions de Goldcar et Buchbinder.

L'agence a également confirmé le 16 octobre 2017 la note BB de la RCF de 500 millions d'euros mise en place par Europcar Groupe en juillet 2017.

Enfin, dans le cadre de la mise en conformité du SARF à la nouvelle méthodologie de Standard & Poor's relative à la notation du risque souverain, l'agence a confirmé le 24 février 2017 la note « A » du SARF, destiné au financement de la flotte.

MOODY'S

Le 7 juillet, à l'issue de l'introduction en bourse, Moody's Investors Service a relevé la note *Corporate Family Rating* (CFR) d'Europcar Groupe de B3 à B1. L'agence a confirmé cette note et la perspective stable lors de sa publication du 16 octobre 2017, conjointement avec la publication des notations des nouvelles émissions obligataires du Groupe.

Le 16 octobre 2017, Moody's a ainsi relevé d'un cran la note de l'émission obligataire de premier rang garantie à échéance 2022 de 350 millions d'euros émise par EC Finance de B2 à B1. L'agence a également attribuée dans le même temps la note B3 à la nouvelle émission obligataire de premier rang 2024 de 600 millions d'euros, note qu'elle a également confirmée pour l'émission obligataire de premier rang à échéance 2022 de 600 millions d'euros.

3.2.3.1 Dette Corporate

(A) OBLIGATIONS SUBORDONNÉES 2022

Dans le cadre du Refinancement, le 10 juin 2015, Europcar Notes Limited, une société *ad hoc* à responsabilité limitée de droit irlandais (« **Europcar Notes Limited** »), a émis des obligations de premier rang pour un montant de 475 millions d'euros et portant intérêt à un taux annuel de 5,75 %, remboursables en juin 2022 (les « **Obligations Subordonnées 2022** »), au titre d'un contrat d'émission (*indenture*) en date du 10 juin 2015 entre Europcar Notes Limited, en qualité d'émetteur, et The Bank of New York Mellon, en qualité de *trustee*. Les Obligations Subordonnées 2022 ont été admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg.

Les produits issus de l'émission de ces Obligations Subordonnées 2022 ont été affectés au remboursement de la totalité des Obligations Subordonnées 2018, y compris de la prime de remboursement anticipé (*redemption premium*) de 19 millions d'euros et environ 10 millions d'euros de frais d'émission, ainsi qu'aux besoins généraux du Groupe pour tout montant excédentaire le cas échéant.

Le 29 juin 2015, la Société a assumé l'ensemble des obligations d'Europcar Notes Limited en tant qu'émetteur des Obligations Subordonnées 2022.

Le 2 juin 2016, le Groupe a annoncé le succès de l'émission d'une nouvelle tranche de 125 millions d'euros d'Obligations Subordonnées 2022 assimilables aux Obligations

Subordonnées 2022 existantes, portant ainsi le montant total de la souche à 600 millions d'euros. Le produit de l'émission, qui s'est élevé à 131 millions d'euros, a été affecté au financement du programme d'acquisition du Groupe ainsi qu'au financement de ses besoins généraux.

GARANTIE ET SÛRETÉS

Les Obligations Subordonnées 2022 sont garanties par un nantissement de second rang sur les actions d'ECI détenues par la Société, subordonné au nantissement de premier rang sur les actions d'ECI détenues par la Société dont bénéficient les prêteurs au titre de la RCF.

RANG

Les Obligations Subordonnées 2022 sont :

- de rang égal au droit de paiement de toutes les dettes existantes et futures non subordonnées au paiement des Obligations Subordonnées 2022 (y compris la Facilité de Crédit Senior Renouvelable) ;
- garanties par un nantissement de second rang sur les actions d'ECI, de rang inférieur au nantissement de premier rang sur ces actions consenti en faveur des prêteurs au titre de la RCF ;
- subordonnées effectivement à toutes les dettes existantes et futures de la Société garanties par des actifs non donnés en garantie des Obligations Subordonnées 2022 (y compris au titre de la RCF et du SARF), dans la limite du montant de ces actifs qui garantit ces dettes ;
- subordonnées effectivement à toutes les dettes existantes et futures et autre passif (y compris les dettes commerciales) de chaque filiale de la Société qui n'est pas une filiale garante au titre des Obligations Subordonnées 2022 (y compris au titre de la RCF et du SARF) ; et
- de rang supérieur au droit de paiement de toutes dettes existantes et futures de la Société, qui sont expressément subordonnées au droit de paiement des Obligations Subordonnées 2022.

CAS DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ OPTIONNEL

Avant le 15 juin 2018, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2022, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés et des montants additionnels dus, le cas échéant, à la date de remboursement, moyennant le paiement d'une prime de *make-whole*.

De plus, la Société pourra, avant le 15 juin 2018, rembourser, par anticipation, avec le produit net en numéraire d'une émission de titres de capital (autre qu'une introduction en bourse), jusqu'à 40 % du montant principal des Obligations Subordonnées 2022 émis, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas

supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 105,75 % du montant principal, augmenté des intérêts courus et non versés sans payer une prime de *make-whole*, le cas échéant, à la date de remboursement, à condition que :

- (i) au moins 60 % du montant principal des Obligations Subordonnées 2022 initialement émises (en excluant les Obligations Subordonnées 2022 détenues par la Société et ses affiliées) restent en circulation après ce remboursement ; et
- (ii) que ce remboursement ait lieu dans les 90 jours suivant l'émission des titres de capital.

À compter du 15 juin 2018, et au cours de chaque période de douze mois débutant le 15 juin des années indiquées ci-dessous, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2022, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, aux prix de remboursement suivants (exprimés en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement (sous réserve du droit des porteurs inscrits à la date de référence applicable de percevoir les intérêts dus à la date de paiement des intérêts applicable) :

Exercice	Prix de remboursement
2018	102,875 %
2019	101,438 %
À compter de 2020	100,000 %

En outre, en cas de certains changements de la réglementation fiscale, la Société pourra rembourser la totalité des Obligations Subordonnées 2022 à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés et des montants additionnels dus, le cas échéant, à la date de remboursement.

CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CESSION D'ACTIF

À la survenance de certains cas de « changement de contrôle », chaque porteur d'Obligations Subordonnées 2022 pourra demander à la Société le remboursement de tout ou partie de ses Obligations Subordonnées 2022 à un prix de rachat égal à 101 % (exprimé en pourcentage du pair) augmenté des intérêts courus à la date de rachat. La Société sera tenue d'informer les porteurs du changement de contrôle et des modalités de cette possibilité de rachat dans les 30 jours suivants la survenance d'un de ces cas de « changement de contrôle ». Un « changement de contrôle » s'entend, après l'admission à la négociation des actions de la Société, comme toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) (autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo) obtenant le contrôle direct ou indirect au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce du capital social ou des droits de vote de la Société.

ENGAGEMENTS (COVENANTS)

L'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022 contient des engagements (*covenants*) qui limiteront notamment la capacité de la Société et de ses filiales :

- à contracter de l'endettement supplémentaire ;
- à effectuer certains paiements restreints ;
- à céder des actifs et utiliser les produits ;
- aux fusions, acquisitions et consolidations ;
- aux transactions avec des sociétés apparentées ;
- à l'octroi de sûretés ; et
- au paiement de dividendes par les filiales.

Ces limitations font l'objet de diverses conditions et exceptions. À la date du présent Document de Référence, toutes les filiales de la Société sont des filiales restreintes (telles que définies dans l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022).

CAS DE DÉFAUT

L'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022 contient des cas de défaut usuels, y compris, notamment, le non-paiement du principal ou des intérêts des Obligations Subordonnées 2022, certains manquements à d'autres obligations au titre de l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022 ou des contrats relatifs aux sûretés, le manquement à l'obligation de payer certaines dettes ou d'exécuter certains jugements ou encore l'insolvabilité ou la faillite de la Société, ou d'une filiale significative et de toute garantie subsidiaire cessant d'exister (tels que ces termes sont définis dans l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022). La survenance d'un cas de défaut permettra ou entraînera la déchéance du terme et l'exigibilité des Obligations Subordonnées 2022.

(B) OBLIGATIONS SUBORDONNÉES 2024

Le 2 novembre 2017, Europcar Drive D.A.C., une société *ad hoc* de droit irlandais (« **Europcar Drive** »), a émis des obligations de premier rang pour un montant de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux annuel de 4,125 %, remboursables le 15 novembre 2024 (les « **Obligations Subordonnées 2024** »), au titre d'un contrat d'émission (*indenture*) en date du 2 novembre 2017 entre Europcar Drive, en qualité d'émetteur, The Bank of New York Mellon, London Branch en qualité de *trustee*, agent de transfert, payeur principal et agent de sûretés des Obligations Subordonnées 2024, et The Bank of New York Mellon SA/NV, Luxembourg Branch en qualité de dépositaire et d'agent de transfert et payeur luxembourgeois. Les Obligations Subordonnées 2024 ont été admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg.

Une portion des produits issus de l'émission des Obligations Subordonnées 2024, représentant un montant de 400 millions d'euros, a été initialement versée sur un compte séquestre

et n'a été libérée au profit de la Société que lors d'une levée de séquestre intervenant concomitamment à la réalisation de l'acquisition par la Société de Goldcar le 19 décembre 2017. Une autre portion des produits issus de l'émission des Obligations Subordonnées 2024, représentant un montant de 200 millions d'euros, a été affectée à un refinancement de dette, principalement des tirages RCF réalisés pour financer l'acquisition de Buchbinder.

Le 19 décembre 2017, la Société a assumé l'ensemble des obligations d'Europcar Drive en tant qu'émetteur des Obligations Subordonnées 2024.

GARANTIE ET SÛRETÉS

Les Obligations Subordonnées 2024 sont garanties par un nantissement de second rang sur les actions d'ECI détenues par la Société, subordonné au nantissement de premier rang sur les actions d'ECI détenues par la Société dont bénéficient les prêteurs au titre de la RCF, mais de rang égal avec le nantissement sur les actions d'ECI détenues par la Société qui garantit les Obligations Subordonnées 2022.

RANG

Les Obligations Subordonnées 2024 sont :

- de rang égal au droit de paiement de toutes les dettes existantes et futures non subordonnées au paiement des Obligations Subordonnées 2024 (y compris la Facilité de Crédit Senior Renouvelable) ;
- garanties par un nantissement de second rang sur les actions d'ECI, de rang inférieur au nantissement de premier rang sur ces actions consenti en faveur des prêteurs au titre de la RCF ;
- subordonnées effectivement à toutes les dettes existantes et futures de la Société garanties par des actifs non donnés en garantie des Obligations Subordonnées 2024 (y compris au titre de la RCF et du SARF), dans la limite du montant de ces actifs qui garantit ces dettes ;
- subordonnées effectivement à toutes les dettes existantes et futures et autre passif (y compris les dettes commerciales) de chaque filiale de la Société qui n'est pas une filiale garante au titre des Obligations Subordonnées 2024 (y compris au titre de la RCF et du SARF) ; et
- de rang supérieur au droit de paiement de toutes dettes existantes et futures de la Société, qui sont expressément subordonnées au droit de paiement des Obligations Subordonnées 2024.

CAS DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ OPTIONNEL

Avant le 15 novembre 2020, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2024, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés et des montants additionnels dus, le cas échéant, à la date de remboursement, moyennant le paiement d'une prime de *make-whole*.

De plus, avant le 15 novembre 2020, la Société pourra rembourser par anticipation, avec le produit net en numéraire d'une émission de titres de capital, jusqu'à 40 % du montant principal des Obligations Subordonnées 2024 émis, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 104,125 % du montant principal, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement, à condition que :

- (i) au moins 60 % du montant principal des Obligations Subordonnées 2024 initialement émises (en excluant les Obligations Subordonnées 2024 détenues par la Société et ses affiliées) restent en circulation après ce remboursement ; et
- (ii) que ce remboursement ait lieu dans les 90 jours suivant l'émission des titres de capital.

À compter du 15 novembre 2020, et au cours de chaque période de douze mois débutant le 15 novembre des années indiquées ci-dessous, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2024, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, aux prix de remboursement suivants (exprimés en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement :

Exercice	Prix de remboursement
2020	102,063 %
2021	101,031 %
À compter de 2022	100,000 %

En outre, en cas de certains changements de la réglementation fiscale, la Société pourra rembourser la totalité des Obligations Subordonnées 2024 à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés et des montants additionnels dus, le cas échéant, à la date de remboursement.

CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CESSIION D'ACTIF

À la survenance de certains cas de « changement de contrôle », chaque porteur d'Obligations Subordonnées 2024 pourra demander à la Société le remboursement de tout ou partie de ses Obligations Subordonnées 2024 à un prix de remboursement égal à 101 % (exprimé en pourcentage du pair) augmenté des intérêts courus à la date du remboursement. La Société sera tenue d'informer les porteurs du changement de contrôle et des modalités de cette possibilité de remboursement optionnel dans les 30 jours suivants la survenance d'un de ces cas de « changement de contrôle ».

Un « changement de contrôle » s'entend notamment comme (a) toute personne ou groupe de personnes liées (au sens des Sections 13(d) et 14(d) du U.S. *Securities Exchange Act* de 1934), autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo, obtenant le contrôle direct ou indirect, au sens des Sections 13d-3 et 13d-5 du U.S. *Securities Exchange Act*

de 1934, de plus de 50 % des droits de vote de la Société, (b) la cession en une ou plusieurs transactions de presque tous les actifs de la Société et de ses filiales restreintes à toute personne ou groupe de personnes liées (au sens des Sections 13(d) et 14(d) du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934), autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo, (c) l'adoption d'un plan pour la liquidation ou la dissolution de la Société ou (d) le cas où ECI cesserait d'être une filiale détenue entièrement par la Société.

ENGAGEMENTS (COVENANTS)

L'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024 contient des engagements (*covenants*) qui limitera notamment la capacité de la Société et de ses filiales :

- à contracter de l'endettement supplémentaire ;
- à effectuer certains paiements restreints ;
- à céder des actifs et utiliser les produits ;
- aux fusions, acquisitions et consolidations ;
- aux transactions avec des sociétés apparentées ;
- à l'octroi de sûretés ; et
- au paiement de dividendes par les filiales.

Ces limitations font l'objet de diverses conditions et exceptions. À la date du présent Document de Référence, toutes les filiales de la Société sont des filiales restreintes (telles que définies dans l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024).

CAS DE DÉFAUT

L'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024 contient des cas de défaut usuels, y compris, notamment, le non-paiement du principal ou des intérêts des Obligations Subordonnées 2024, certains manquements à d'autres obligations au titre de l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024 ou des contrats relatifs aux sûretés, le manquement à l'obligation de payer certaines dettes ou d'exécuter certains jugements ou encore l'insolvabilité ou la faillite de la Société, ou d'une filiale significative et de toute garantie subsidiaire cessant d'exister (tels que ces termes sont définis dans l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024). La survenance d'un cas de défaut permettra ou entraînera la déchéance du terme et l'exigibilité des Obligations Subordonnées 2024.

(C) FACILITÉ DE CRÉDIT SENIOR RENOUVELABLE

Le contrat de Facilité de Crédit Senior Renouvelable (la « **RCF** » ou le « **Contrat RCF** ») a été conclu le 13 juillet 2017 avec Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. Paris Branch, Bank of America Merrill Lynch International Limited, Banque Européenne du Crédit Mutuel, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Crédit du Nord, Crédit Industriel et Commercial, Deutsche Bank AG, London Branch, Goldman Sachs International Bank, HSBC France, ING Bank N.V., French Branch, KBC Bank N.V., French Branch, Lloyds Bank plc, Natixis, The Royal Bank of Scotland plc et Société Générale (les « **Prêteurs RCF** »).

Les emprunteurs au titre de la RCF sont Europcar Groupe, ECI, Europcar Holding S.A.S., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar France S.A.S., Europcar International S.A.S.U. und Co. OHG et Europcar IB, S.A.U. (les « **Emprunteurs RCF** »).

La RCF a notamment pour objectif de financer le besoin en fonds de roulement et les besoins généraux du Groupe (en ce inclus le financement d'acquisitions autorisées).

Le Contrat RCF prévoit une utilisation au moyen d'avances de crédit (« **Avances au titre de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable** » ou « **Avances RCF** ») ou d'émission de lettres de crédits (les « **Lettres de Crédit RCF** ») libellées, dans les deux cas, en euros, en livre sterling, en dollars américains, en dollars australiens ou dans toute autre devise convenue avec les Prêteurs RCF, pour un encours maximum en principal total de 500 millions d'euros à tout moment et mises à disposition selon le cas et sous certaines conditions, au profit, d'Europcar Groupe, d'ECI et de certaines filiales opérationnelles du Groupe.

La somme totale des Lettres de Crédit RCF émises ne doit pas excéder 150 millions d'euros. Les Lettres de Crédit RCF doivent arriver à échéance au plus tard le 30^e jour calendaire avant la date d'échéance de la RCF. La durée des Lettres de Crédit RCF est égale ou inférieure à 12 mois ou, pour les Lettres de Crédit RCF dont le montant total n'excède pas 50 millions d'euros, égal ou inférieur à 36 mois.

Sous réserve du respect de certaines conditions, Europcar Groupe pourra demander à un ou plusieurs Prêteurs RCF la mise à disposition d'un ou plusieurs crédits additionnels d'un montant maximum total en principal de 100 millions d'euros.

GARANTIES

Des cautionnements ont été accordés par la Société, ECI, Europcar Holding S.A.S., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar France S.A.S., Europcar International S.A.S.U. und Co OHG, Europcar IB, S.A.U., Europcar Italia S.p.A. et Europcar UK Limited ; étant précisé qu'aussi longtemps que le Groupe n'aura pas la possibilité, au titre de l'*indenture* des Obligations EC Finance, d'obtenir des Avances RCF et/ou des Lettres de Crédit RCF pour un montant supérieur ou égal à 500 millions d'euros, le montant garanti par ECI et ses filiales ne pourra excéder 400 millions d'euros. Cette restriction de garantie a été levée dans le cadre du refinancement des Obligations EC Finance intervenu le 2 novembre 2017.

En outre, d'autres filiales du Groupe pourront, sous certaines conditions, garantir la RCF à l'avenir.

INTÉRÊTS

Les Avances RCF portent intérêt annuel à un taux égal à l'EURIBOR (ou au LIBOR ou au BBSW pour les tirages dans des devises autres que l'euro) augmenté de la marge d'emprunt applicable, étant précisé que le taux de l'EURIBOR, du LIBOR ou du BBSW sera supposé être égal à zéro dans l'hypothèse où ce taux serait négatif.

La marge initiale est de 2,25 % pour une Avance RCF. La marge peut être ajustée à 2,50 % si le ratio de levier (*i.e.* la Dette Nette Totale (tel que défini sous le terme « Total Net

Debt » dans le Contrat RCF) rapportée au Corporate EBITDA (tel que défini dans le Contrat RCF)) pendant la période de 12 mois précédant la fin d'un trimestre comptable est supérieur ou égal à 2,0 : 1,0 et si aucun cas de défaut ne s'est produit et ne perdure au titre du Contrat RCF. La marge peut être ajustée à nouveau à 2,25 % si le ratio de Levier pendant la période de 12 mois précédant la fin d'un trimestre comptable est inférieur à 2,0 : 1,0 et si aucun cas de défaut ne s'est produit et ne perdure au titre du Contrat RCF.

DATE D'ÉCHÉANCE ET REMBOURSEMENT DES AVANCES RCF

La Facilité de Crédit Senior Renouvelable arrivera à maturité le 9 juin 2022 (la « **Date d'Échéance RCF** »).

Toutes les Avances RCF doivent être remboursées le dernier jour de la période d'intérêt s'y rapportant mais peuvent être remboursées par une nouvelle Avance RCF. Chaque Avance RCF (sauf en vertu d'un remboursement anticipé obligatoire), sera par la suite disponible pour un nouveau tirage jusqu'à un mois avant la Date d'Échéance RCF. Toutes les Avances RCF doivent être remboursées à la Date d'Échéance RCF.

REMBOURSEMENT ANTICIPÉ OBLIGATOIRE

Sous réserve de certaines exceptions, la RCF pourra être automatiquement remboursable par anticipation dans sa totalité et annulable en cas de survenance d'un « changement de contrôle » ou en cas de cession de la totalité ou d'une partie substantielle des actifs du Groupe.

Un « **changement de contrôle** » interviendra si toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) (autre qu'Eurazeo et un membre du Groupe Eurazeo) obtient le contrôle direct ou indirect du capital ou des droits de vote de la Société.

ANNULATION

La Société peut également procéder à l'annulation anticipée volontaire des montants non tirés au titre de la RCF, en tout ou partie, sous la condition que le montant annulé soit égal au minimum à 10 millions d'euros, et après notification cinq jours ouvrés avant la date d'annulation.

SÛRETÉS

La RCF est garantie, sous réserve des diverses limitations applicables, par des nantissements de premier rang sur les actions d'ECI et les actions détenues dans certaines filiales directes ou indirectes d'ECI (Europcar Holding S.A.S., Europcar France, Europcar UK Limited, Europcar Autovermietung GmbH, Europcar Italia S.p.A., Europcar IB S.A.U. et Europcar International S.A.S.U. und Co. OHG).

FRAIS ET COMMISSIONS

Les commissions suivantes sont à la charge de la Société : (i) les commissions sur les engagements de prêts renouvelables non utilisés des prêteurs, (ii) les commissions de participation au titre des lettres de crédit sur le montant en cours de chaque Lettre de Crédit, et (iii) les commissions de *fronting* dues à la banque émettrice de chaque Lettre de Crédit et (iv) les autres commissions usuelles au titre de la RCF (y compris les commissions de coordination et les commissions d'agents).

RANG/PRIORITÉ

La RCF est de rang senior par rapport à toute autre dette subordonnée de chaque Emprunteur RCF.

La RCF est de rang *pari passu* par rapport aux opérations de couverture quant au droit de paiement et aux sûretés garantissant la RCF (à l'exception du nantissement de premier rang sur les actions d'ECI mentionné ci-dessus qui ne garantit pas les opérations de couverture).

Les prêteurs au titre de la RCF ont une créance d'un rang au moins *pari passu* par rapport à toutes les autres créances détenues par les créanciers chirographaires.

ENGAGEMENTS (COVENANTS) FINANCIERS

La RCF prévoit que le Groupe devra maintenir un ratio de trésorerie rapportée au service total de la dette d'un minimum de 1,10 : 1.

Le service total de la dette correspondra au montant total des intérêts et des frais afférents payés au cours d'une période de 12 mois, auxquels s'ajoute le remboursement des dettes financières, celles-ci étant soumises à certaines restrictions.

ENGAGEMENTS (COVENANTS)

Sous réserve de certaines exceptions relatives à leur caractère significatif, aux périodes de grâce et aux exclusions, la Facilité de Crédit Senior Renouvelable prévoit certains engagements (*covenants*), notamment : (i) l'interdiction de consentir des sûretés portant sur les actifs du Groupe, (ii) une limitation de l'endettement financier, (iii) une restriction sur les cessions d'actifs et (iv) des limitations pour les fusions, acquisitions et investissements.

CAS DE DÉFAUT

La Facilité de Crédit Senior Renouvelable prévoit, sous réserve d'exceptions relatives à leur caractère significatif, aux périodes de grâce et aux exclusions, un certain nombre de cas de défaut usuels dont les suivants : (i) le défaut de paiement du montant en principal, des intérêts, frais et autres montants, (ii) le non-respect de certains engagements et d'autres obligations, (iii) une inexactitude substantielle dans les déclarations et garanties, (iv) les défauts croisés ou accélérés avec une autre dette significative, (v) certains cas d'insolvabilité, (vi) le non-respect d'une obligation ou l'inexactitude d'une déclaration au titre de l'*Intercreditor Agreement*, (vii) une qualification significative en matière d'audit et (viii) la survenance d'un événement significativement défavorable (a) à l'activité ou à la situation financière d'Europcar Groupe ou du Groupe et à la capacité d'un débiteur à respecter ses obligations de paiement ou (b) à la validité ou à la force exécutoire des sûretés, sous certaines conditions.

DROIT APPLICABLE

La Facilité de Crédit Senior Renouvelable est régie par le droit français.

3.2.3.2 Dette destinée au financement de la flotte

(A) SENIOR ASSET REVOLVING FACILITY (SARF)

Le SARF (le « **SARF** ») a été conclu entre Securitifleet Holding, en qualité d'emprunteur, et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, en qualité de « **Banque Prêteuse** ».

Le SARF a été conclu le 30 juillet 2010 et a été modifié à plusieurs reprises les 26 août 2010, 4 novembre 2010, 11 janvier 2011 et 5 avril 2012. Le SARF a ensuite été modifié le 4 mars 2014 afin notamment (i) d'ajouter deux banques prêteuses à la facilité, (ii) de réduire la marge et la marge des obligations de premier rang émises par un émetteur de fonds commun de titrisation (l'« **Émetteur FCT** ») au titre de la facilité de 2,70 % à 2,2 % (avant la période d'amortissement) et de 3,75 % à 2,75 % (après la période d'amortissement), (iii) de réduire le montant maximum d'obligations de premier rang pouvant être émises par l'Émetteur FCT de 1,1 milliard d'euros à 1,0 milliard d'euros, (iv) de fournir à l'emprunteur avec la flexibilité de demander des avances et dates de remboursement sur une base hebdomadaire et non plus uniquement mensuelle et (v) d'étendre la maturité de juillet 2014 à juillet 2017. Le SARF met à la disposition de Securitifleet Holding une facilité d'un milliard d'euros. Les tirages pouvant être effectuées par Securitifleet Holding (l'« **Emprunteur SARF** ») sont réservés exclusivement au financement de l'acquisition et de l'entretien de la flotte de véhicules en France, en Italie, en Allemagne et en Espagne au travers des Sociétés Securitifleet.

Des amendements supplémentaires au SARF ont été signés le 12 mai 2015 et sont entrés en vigueur le 17 juin 2015 (les « **Amendements 2015** »). Les Amendements 2015 (i) ont réduit la marge et la marge applicable au titre des Obligations FCT Senior de 2,2 % à 1,7 % (avant la période d'amortissement) et de 2,75 % à 2,25 % (après la période d'amortissement), (ii) ont réduit le taux de non-utilisation de 1 % à 0,75 % dans l'hypothèse où le taux d'utilisation serait inférieur ou égal à 50 % et de 0,75 % à 0,5 % dans l'hypothèse où le taux d'utilisation serait supérieur à 50 %, (iii) ont étendu la maturité du SARF à la date de règlement suivant janvier 2019, (iv) ont augmenté le montant des obligations de premier rang pouvant être émises par l'Émetteur FCT au titre du SARF de 1,0 milliard d'euros à 1,1 milliard d'euros et (v) ont permis la participation de deux nouvelles banques, Lloyds Bank et HSBC France (ou, le cas échéant, Regency Assets Limited, son conduit fournisseur sponsorisé de billets de trésorerie adossés à des actifs), ce dernier remplaçant Barclays Bank plc. ECI et les banques se sont également mis d'accord (i) pour permettre la sous-location de véhicules par une filiale locale (à savoir Europcar France S.A.S., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar Italia S.p.A. ou Europcar IB S.A.) à une autre filiale locale, à l'exception d'Europcar Italia S.p.A., dans le cadre de contrats de sous-location intragroupe (*master operating sub-lease agreements*) et (ii) de traiter ces véhicules sous-loués comme des véhicules éligibles au SARF tel qu'amendé.

De nouveaux amendements au SARF ont été signés le 14 septembre 2016 et sont entrés en vigueur le 17 septembre 2016 (les « **Amendements 2016** »). Les Amendements 2016 (i) ont réduit la marge et la marge applicable au titre des Obligations FCT Senior de 1,7 % à 1,5 % (avant la période d'amortissement) et de 2,25 % à 2,05 % (après la période d'amortissement), (ii) ont étendu la maturité du SARF à la date de règlement suivant janvier 2020 et (iii) ont augmenté le montant des obligations de premier rang pouvant être émises par l'Émetteur FCT au titre du SARF de 1,1 milliard d'euros à 1,3 milliard d'euros.

Enfin, des amendements additionnels au SARF ont été signés :

- (i) le 9 février 2017 afin de permettre la mise en conformité du programme de titrisation à la nouvelle méthodologie publiée par l'agence de notation Standard & Poor's relative au risque souverain (méthodologie « Rating above the sovereign ») et de maintenir ainsi sa notation A. Ces amendements prévoient notamment l'inclusion de nouvelles limites de concentration sur les flottes de véhicules en Espagne et en Italie financées au travers du SARF ;
- (ii) le 31 août 2017 afin d'ajuster les limites de concentration par constructeurs pour tenir compte de l'acquisition d'Opel par le groupe PSA.

Aux termes d'un contrat de souscription FCT, la Banque Prêteuse a affecté ses créances détenues au titre du SARF, ainsi que toutes les sûretés et droits annexes y afférents, au profit de l'Émetteur FCT qui en contrepartie a émis (i) des obligations de premier rang FCT (les « **Obligations FCT Senior** ») souscrites par Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (ou, le cas échéant, LMA, son conduit multi-vendeur de billets de trésorerie adossés à des actifs), The Royal Bank of Scotland plc., Société Générale, Deutsche Bank AG, Succursale de Londres, Natixis, (ou, le cas échéant, Magenta, son conduit fournisseur sponsorisé de billets de trésorerie adossés à des actifs), BNP Paribas (ou, le cas échéant, Matchpoint, son conduit fournisseur sponsorisé de billets de trésorerie adossés à des actifs), HSBC France (ou, le cas échéant, Regency Assets Limited, son conduit fournisseur sponsorisé de billets de trésorerie adossés à des actifs), Lloyds Bank plc et toute autre entité pouvant souscrire ou acquérir des Obligations FCT Senior en qualité de souscripteur(s) senior(s), pour un montant total de 1,3 milliard d'euros (après les Amendements 2016) et (ii) des obligations de second rang FCT devant être souscrites de temps à autre par ECI (les « **Obligations FCT Junior** »).

DATE D'ÉCHÉANCE

Le SARF sera résilié à la première des dates suivantes : (i) la date de règlement en janvier 2020, (ii) le début d'une Période d'Amortissement Non Exigé (à savoir la date à laquelle un Cas de Défaut de Niveau 1 est déclaré (tel que défini ci-dessous)), (iii) le début d'une Période d'Amortissement Exigé (à savoir la date à laquelle un Cas de Défaut de Niveau 2 est déclaré

(tel que défini ci-dessous)) et (iv) la date à laquelle la RCF est remboursée (sauf si tout ou partie de cette facilité est refinancé à hauteur de montants égaux ou supérieurs au montant existant de cette facilité) (la première de ces dates, la « **Date de Résiliation du SARF** »). La date d'échéance finale du SARF correspondra à la date survenant six mois après la Date de Résiliation du SARF (la « **Date d'Échéance Finale du SARF** »).

AVANCES SARF, PÉRIODE DE RENOUVELLEMENT ET PÉRIODE D'AMORTISSEMENT

Au cours de la période comprise entre le 4 mars 2014 et la Date de Résiliation du SARF (la « **Période de Renouvellement du SARF** »), les avances (les « **Avances SARF** ») sont consenties à Securitifleet Holding, sous réserve et dans les conditions prévues par le SARF, tel que modifié le 4 mars 2014. À la Date de Résiliation du SARF et jusqu'à la Date d'Échéance Finale (la « **Période d'Amortissement du SARF** »), Securitifleet Holding est tenue d'affecter toutes les sommes disponibles à l'amortissement des Avances SARF non remboursées selon l'ordre de priorité des paiements prévus par l'*Intercreditor Agreement* SF (tel que défini ci-dessous). Toutes les Avances SARF seront dues et exigibles à la Date d'Échéance Finale du SARF.

TAUX DES AVANCES SARF

Le taux des Avances SARF (le « **Taux des Avances SARF** ») est déterminé en fonction de la totalité de la « **Valeur des Actifs de l'Emprunteur** » (telle que définie ci-dessous au paragraphe « Valeur des Actifs liée à l'Emprunt ») de l'ensemble des Sociétés Securitifleet, les mécanismes de rehaussement de crédit confirmés auprès de Standard & Poor's et les limites de concentration applicables aux constructeurs automobiles et aux véhicules telles que définies dans le SARF, les contrats cadre de location simple et aux termes des Obligations FCT Junior.

En particulier, le Taux des Avances SARF est calculé par référence à la « **Limite du Financement d'Actifs Senior** », qui dépend principalement (A) de la totalité de la Valeur des Actifs de l'Emprunteur de l'ensemble des Sociétés Securitifleet (sous réserve de certaines restrictions), minorée (B) du « **Montant de Rehaussement de Crédit** » applicable. Le Montant de Rehaussement de Crédit est déterminé en additionnant : (i) le montant déterminé par l'application du taux ressortant de la « Matrice de Rehaussement de Crédit » de Standard & Poor's à l'« Actif de Rehaussement de Crédit » et (ii) le montant excédant les limites de concentration applicables aux constructeurs automobiles et aux véhicules telles que définies dans le SARF.

VALEUR DES ACTIFS DE L'EMPRUNTEUR

Les tirages pouvant être réalisés aux termes du SARF par Securitifleet Holding dépendent du total de la Valeur des Actifs de l'Emprunteur de l'ensemble des Sociétés Securitifleet.

S'agissant d'une Société Securitifleet qui agit en qualité d'emprunteur au titre des Accords de Prêt Securitifleet (tels

que définis ci-dessous), la Valeur des Actifs de l'Emprunteur est déterminée chaque mois comme la somme des éléments suivants :

- la valeur résiduelle de la flotte de véhicules, composée des valeurs résiduelles globales de la flotte de véhicules, majorée des coûts capitalisés pour tout véhicule acheté pour lequel l'immatriculation est en cours, et déduction faite du total des provisions constituées pour les véhicules composant la flotte de véhicules appartenant à la Société Securitifleet concernée et ayant été très endommagés, volés ou modifiés ;
- le montant des créances du fournisseur de véhicules, qui comprend des créances dues à la Société Securitifleet par un concessionnaire ou un constructeur pour la cession d'un quelconque véhicule par la Société Securitifleet concernée au titre d'un engagement de rachat, et payables à la Société Securitifleet concernée ;
- le montant des créances de TVA, qui comprend toute créance de remboursement de TVA due ou qui pourra être due par l'administration fiscale à la Société Securitifleet concernée et qui sont payables à cette Société Securitifleet ;

moins

- le montant total de toute dette due par la Société Securitifleet concernée aux fournisseurs de véhicules (à l'exclusion de tout montant de TVA y afférent) dans la mesure où la date d'échéance de ces créances exigibles intervient après la deuxième date de règlement du SARF (telle que définie ci-dessous) qui la suit ;
- le montant total des coûts capitalisés liés à chaque flotte de véhicules (à l'exclusion de la flotte de véhicules de Securitifleet GmbH) livrée et comptabilisée par une Société Securitifleet (à l'exception de Securitifleet GmbH), mais pour lesquels la facture correspondante n'a pas encore été reçue ou comptabilisée ; et
- le montant total de tous les paiements de TVA due par la Société Securitifleet concernée à une administration fiscale dans sa juridiction au moment du calcul (étant précisé que sont exclus les paiements de TVA dus par Europcar Autovermietung GmbH en lien avec la revente de ses véhicules par Securitifleet GmbH).

MARGE

Le taux d'intérêt applicable aux Obligations FCT Senior est égal à la somme du taux EURIBOR applicable pour la période d'intérêt correspondante majoré de 1,50 % (dans chaque cas avant la Période d'Amortissement du SARF) ou 2,05 % (dans chaque cas au cours de la Période d'Amortissement du SARF). En cas d'une violation de certaines obligations (soumis à des réserves relatives à leur importance, la période de grâce et d'autres exceptions) au titre d'une convention de services de mise à disposition de la flotte de véhicules ou d'une convention d'honoraires portant sur la prestation de services juridiques en Allemagne (une « **DSP Material Breach** »), la marge applicable aux Obligations FCT Senior (pour les périodes d'intérêts se terminant avant la Période

d'Amortissement du SARF) sera automatiquement et immédiatement de 2,05 % à compter de la date du *DSP Material Breach* jusqu'à ce qu'il soit remédié ou renoncé au *DSP Material Breach*.

Le taux d'intérêt applicable aux Obligations FCT Junior est égal à la somme du taux EURIBOR applicable pour la période d'intérêt correspondante majoré de 2,25 %.

ENTRETIEN DE LA FLOTTE

Chaque société opérationnelle du Groupe en France, en Allemagne, en Espagne et en Italie (chacune, une « **Société Opérationnelle** »), aux termes de contrats d'entretien (individuellement, un « **Contrat d'Entretien** »), agit en tant que prestataire de services (chacune, en cette qualité, un « **Prestataire de Services** ») pour la flotte de véhicules (et d'autres actifs) appartenant à la Société Securitifleet concernée.

Lors de sa mise en œuvre conformément aux termes d'une convention de services de mise à disposition de la flotte de véhicules, et d'une lettre d'engagement ainsi que d'une convention d'honoraires portant sur la prestation de services juridiques en Allemagne, le fournisseur fournit certains services de mise à disposition liés à l'entretien de la flotte sous certaines conditions.

GARANTIE D'EXÉCUTION ECI

ECI a accordé au profit de chaque Société Securitifleet certaines garanties d'exécution (ensemble, la « **Garantie d'Exécution ECI** ») au titre desquelles ECI garantit comme caution solidaire le paiement intégral à échéance de tous les montants (y compris, sans limitation, les loyers au titre des contrats cadre de location simple, les intérêts, les dépenses, les frais, les coûts, les indemnisations et les autres montants dus en raison de la non-exécution ou de l'exécution partielle par la Société Opérationnelle concernée de l'une quelconque de ses obligations) à chaque Société Securitifleet par la Société Opérationnelle concernée au titre de certaines de leurs obligations de paiement respectives, en particulier, en vertu des contrats cadres de location simple et des contrats de services et de gestion, à hauteur d'un montant égal à la trésorerie disponible. Le bénéfice de la Garantie d'Exécution ECI a été affecté au profit de la Banque Prêteuse principale au titre du SARF (et non au bénéfice du *trustee* des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024 ou des porteurs d'Obligations EC Finance, directement ou indirectement).

En cas de survenance d'un cas de défaut au titre du SARF, l'emprunteur peut être enjoint par le donneur d'ordre du SARF d'appeler la Garantie d'Exécution ECI et d'exercer tous les droits dont il bénéficie au titre de la Garantie d'Exécution ECI.

SÛRETÉS

Les obligations de Securitifleet Holding au titre du SARF sont garanties par les Sûretés Securitifleet décrites ci-dessous à la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* » paragraphe (B) « *Sûretés Securitifleet* », qui bénéficient également indirectement aux porteurs des Obligations EC Finance. En outre, les obligations de Securitifleet Holding

au titre du SARF sont garanties par la flotte de véhicules et les créances détenues sur les fournisseurs de véhicules en vertu d'engagements de rachat de constructeurs en Italie et en Catalogne, ainsi que les soldes des comptes bancaires de Securitifleet Italie et les actions détenues par Europcar Italia dans Securitifleet Italia. Les porteurs des Obligations Subordonnées 2022 et des Obligations Subordonnées 2024 ne bénéficient pas, ni directement ni indirectement, de ces sûretés supplémentaires sur les actifs de la Société Securitifleet.

FRAIS

L'emprunteur paie des frais sur les engagements de souscription inutilisés des porteurs d'Obligations FCT Senior, les frais de crédit documentaire ainsi que d'autres frais usuels au titre du SARF (y compris les commissions de mise en place, les frais de mise à disposition (*ticking fees*) et les frais d'agence).

RANG/PRIORITÉ

Le SARF bénéficie d'un rang supérieur à celui de l'Emprunt Securitifleet à la fois sur les intérêts et le principal et toute autre dette subordonnée de chaque emprunteur. Voir « *Intercreditor Agreement SF* ».

ENGAGEMENTS (COVENANTS)

Les engagements (*covenants*) applicables à Securitifleet Holding sont divisés en des Engagements de Niveau 1 et des Engagements de Niveau 2. Tout manquement à un Engagement de Niveau 1 auquel il n'est pas remédié pendant la période de grâce lui étant applicable (le cas échéant), donnera lieu à un Cas de Défaut de Niveau 1, et de manière similaire, tout manquement à un Engagement de Niveau 2 auquel il n'est pas remédié pendant la période de grâce lui étant applicable (le cas échéant), donnera lieu à un Cas de Défaut de Niveau 2.

Les Engagements de Niveau 1 concernent la présentation des états financiers, le respect des normes comptables, la notification des Cas de Défaut de Niveau 1 ainsi qu'au maintien de comptes bancaires auprès de banques notées de manière appropriée. Les Engagements de Niveau 2 comprennent notamment (i) des obligations d'information (y compris la notification des Cas de Défaut de Niveau 2) ; (ii) le maintien des autorisations, licences et accords nécessaires ; (iii) le respect des lois et règlements, en particulier de la législation fiscale ; (iv) un engagement restrictif (*negative pledge*) à l'égard des actifs ou de l'activité de Securitifleet Holding ; (v) des restrictions à l'octroi de prêts par Securitifleet Holding ; (vi) une limitation de l'endettement financier de Securitifleet Holding ; (vii) une limitation de l'octroi de garanties par Securitifleet Holding ; (viii) des restrictions aux droits de Securitifleet Holding comme actionnaire de certaines Sociétés Securitifleet ; et (ix) le maintien des critères de protection contre l'insolvabilité qui incluent, entre autres, des restrictions sur les fusions.

Le SARF prévoit également deux niveaux de déclarations et d'engagements de garantie. Les Déclarations et Engagements de Garantie de Niveau 1 concernent l'exactitude des états

financiers historiques, les priorités de paiement et l'absence de conflits, de cas de défaut ou de retenue à la source. Les Déclarations et Engagements de Garantie de Niveau 2 concernent les autres déclarations et engagements de garantie.

CAS DE DÉFAUT

Le SARF prévoit deux niveaux de cas de défaut :

- (i) un « **Cas de Défaut de Niveau 1** » qui, sous réserve des exceptions convenues, des tests de matérialité, des délais de grâce et des dérogations, se compose : (i) de fausses déclarations effectuées dans le cadre des Déclarations et Garanties de Niveau 1 ; (ii) de la violation de l'un quelconque des Engagements de Niveau 1 ; et (iii) du remplacement de la Banque Prêteuse sans qu'une banque cessionnaire de substitution ne soit désignée ; et
- (ii) un « **Cas de Défaut de Niveau 2** » qui, sous réserve des exceptions convenues, des tests de matérialité, des délais de grâce et des dérogations, se compose : (i) du non-paiement des sommes dues en vertu du SARF ; (ii) de fausses déclarations effectuées dans le cadre des Déclarations et Garanties de Niveau 2 ; (iii) de la violation de l'un quelconque des Engagements de Niveau 2 ; (iv) de la survenance d'un cas d'insolvabilité de Securitifleet Holding ; (v) de la réalisation des sûretés ou de la nullité, caducité, inopposabilité ou inexécution des sûretés, ainsi que de la perte du bénéfice de priorité du rang ; (vi) de la survenance d'effet défavorable significatif affectant Securitifleet Holding ; (vii) de toute réserve émise par les commissaires aux comptes (« audit qualification ») concernant les états financiers de Securitifleet Holding dans la mesure où elle affecte significativement de manière défavorable la valeur présente ou future des actifs de Securitifleet Holding ; (viii) de manquements de Securitifleet Holding, d'une part, aux obligations qui lui incombent au titre des pactes d'actionnaires auxquelles elle est partie et, d'autre part, au respect des recommandations faites par la Banque Prêteuse ou par l'Émetteur FCT dans le cadre de ses engagements de consultation ; (ix) des déclarations inexactes et/ou de manquements relatifs à toute sûreté ou charge ; (x) de l'accélération en vertu de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable, des Obligations EC Finance, des Obligations Subordonnées 2022 ou des Obligations Subordonnées 2024 ; et (xi) de la résiliation ou la violation de toute licence significative d'exploitation.

La survenance d'un Cas de Défaut de Niveau 1 déclenchera l'ouverture d'une « **Période d'Amortissement Non Exigé** » au cours de laquelle :

- (i) toute avance en cours deviendra une avance remboursable sur une base mensuelle au cours de la période d'amortissement *via* tous les recouvrements en numéraire reçus ;
- (ii) il sera interdit à chaque Société Securitifleet de commander de nouveaux véhicules auprès des fournisseurs de véhicules et d'accorder de nouvelles avances au titre du SARF ; et

(iii) Chaque Société Opérationnelle, agissant en qualité de preneuse de bail au titre du contrat-cadre de location simple et du contrat de sous-location intragroupe concernés, se verra empêchée, en raison de l'interdiction qui en est faite aux Sociétés Securitifleet de :

- prolonger la durée d'un contrat de location simple ou de sous-location en vigueur à la date de début de la période d'amortissement, et
- conclure tout nouveau contrat de location simple ou de sous-location avec la Société Securitifleet ou la Société Opérationnelle concernée.

La survenance d'un Cas de Défaut de Niveau 2 déclenchera l'ouverture d'une « **Période d'Amortissement Exigé** » au cours de laquelle, notamment (i) le donneur d'ordre concerné sera en droit d'accélérer l'exigibilité de toutes les avances accordées à Securitifleet Holding conformément aux dispositions de l'*Intercreditor Agreement SF* ; et (ii) l'ensemble des sûretés accordées à l'Émetteur FCT pourront être réalisées conformément aux dispositions de l'*Intercreditor Agreement SF*.

DROIT APPLICABLE

Le SARF est régi par le droit français.

(B) SÛRETÉS SECURITIFLEET

Les obligations de Securitifleet Holding au titre du SARF ainsi que celles relatives au remboursement des produits des Obligations EC Finance à EC Finance Plc (tel que défini ci-dessous) au titre d'un contrat d'emprunt (l'« **Emprunt Securitifleet** ») sont garanties directement et indirectement par :

- un nantissement de premier rang sur les actions de Securitifleet Holding détenues par ECI ;
- une sûreté de premier rang sur les actions détenues par chacune des Sociétés Securitifleet (autres que les actions détenues par Europcar Italie dans Securitifleet Italie) ;
- un nantissement de premier rang sur les créances détenues par Securitifleet Holding sur chacune des Sociétés Securitifleet (autres que celles relatives à la Société Securitifleet Italie) ;
- un nantissement de premier rang du solde des comptes bancaires de Securitifleet Holding ;
- un nantissement de premier rang sur certaines créances (notamment les engagements de rachat des constructeurs automobiles) de chacune des Sociétés Securitifleet (autres que celles de Securitifleet Italie), avec certaines exceptions en Espagne ; et
- une sûreté de premier rang sur certains actifs (comprenant les soldes des comptes bancaires et la flotte de véhicules) de chacune des Sociétés Securitifleet (autres que Securitifleet Italie), avec certaines exceptions en Espagne.

Les actifs susmentionnés faisant l'objet de sûretés sont désignés comme les « **Sûretés Securitifleet** ». Les Sûretés Securitifleet sont données en garantie du SARF et de

l'Emprunt Securitifleet sur une base *pari passu* et le produit de la réalisation de ces sûretés serait d'abord attribué aux prêteurs seniors dans le cadre du SARF conformément à l'ordre des priorités de paiements prévu par l'*Intercreditor Agreement* SF. Ces prêteurs seniors bénéficient en outre d'une sûreté directe sur les actifs de la Société Securitifleet Italie. Les porteurs des Obligations EC Finance ne bénéficient qu'indirectement d'une interdiction de consentir des sûretés (*negative pledge*) sur les actifs de la Société Securitifleet Italie.

L'agent des sûretés des Obligations EC Finance agit comme agent pour le *trustee* des Obligations EC Finance et les porteurs de ces Obligations EC Finance au titre des Sûretés des Obligations EC Finance (telles que définies ci-dessous). Un agent commun des sûretés agit en tant qu'agent des créanciers au titre du SARF et du *trustee* des Obligations EC Finance, qu'agent des sûretés des Obligations EC Finance et des porteurs des Obligations EC Finance au titre des Sûretés Securitifleet partagées conformément et dans les conditions prévues par les clauses de l'*Intercreditor Agreement* SF.

(c) ACCORDS DE PRÊT SECURITIFLEET

Securitifleet Holding agit comme entité de financement pour les activités d'achat et de location de la flotte de véhicules des Sociétés Securitifleet. Securitifleet Holding a utilisé le produit du financement de l'Emprunt Securitifleet lié aux Obligations EC Finance, conjointement avec les tirages effectués en vertu du SARF afin de prêter à son tour, directement ou indirectement, et conformément aux exigences locales et nationales, lesdits montants en faveur des Sociétés Securitifleet (chacune de ces transactions étant définie comme une « **Avance Securitifleet** ») au titre des « **Accords de Prêt Securitifleet** ».

Securitifleet Holding a conclu des lignes de crédit renouvelables avec Securitifleet Espagne, Securitifleet Italie, Securitifleet France et Securitifleet Allemagne en vertu desquelles Securitifleet Holding avance des fonds à ces dernières de temps à autre.

Sauf disposition contraire prévue par la loi, tous les paiements au titre des Avances Securitifleet sont effectués sans déduction ou retenue de toute taxe applicable. Dans le cas où une Société Securitifleet est tenue de procéder à une telle déduction ou retenue, elle doit également procéder à une majoration sur chaque paiement à Securitifleet Holding pour s'assurer que Securitifleet Holding reçoit et conserve un paiement net égal au paiement qu'elle aurait reçue si une telle déduction ou retenue n'avait pas été faite.

Chaque Accord de Prêt Securitifleet prévoit que les Sociétés Securitifleet effectueront tous les paiements à échéance conformément aux dispositions qu'il contient afin de s'assurer que Securitifleet Holding puisse remplir ses obligations de paiement en vertu du SARF et de l'Emprunt Securitifleet, y compris au regard des contraintes administratives et de temps, notamment au titre de l'*Intercreditor Agreement* SF. Dans la mesure où l'*Intercreditor Agreement* SF autorise

uniquement des paiements le 17 de chaque mois, les paiements d'intérêts semi-annuels sur les Obligations EC Finance sont financés par Securitifleet Holding en faveur d'ECF à la date de règlement précédant la date de paiement de l'intérêt semi-annuel concerné sur les Obligations EC Finance (qui ont lieu le premier du mois suivant). ECF est autorisé à investir ces fonds dans des titres liquides dont la notation est élevée et détenus sur un compte gagé au profit des porteurs d'Obligations EC Finance. Les éventuels fonds excédentaires sur ledit compte consécutivement à une date de paiement d'intérêts sur les obligations peuvent être remis à Securitifleet Holding pour investissement dans les Sociétés Securitifleet. Aux termes du Prêt Subordonné ECI, ECI a la possibilité de remettre à ECF des sommes suffisantes pour lui permettre de satisfaire ses obligations de paiement en vertu des Obligations EC Finance qui ne sont pas financées par des versements au titre de l'Emprunt Securitifleet.

Chaque Société Securitifleet a été créée avec un objet social limité et est tenue aux termes des Accords de Prêt Securitifleet auxquels elle est partie, les restrictions étant similaires à celles prévues par l'*Indenture* des Obligations EC Finance (telle que définie ci-dessous), d'utiliser le produit des Avances Securitifleet correspondantes mises à disposition en vertu de l'Accord de Prêt Securitifleet applicable pour acquérir et louer des véhicules à la société opérationnelle dans sa juridiction.

(d) OBLIGATIONS FCT JUNIOR

Les produits des Obligations FCT Junior souscrites par ECI financent un rehaussement global du crédit et, le cas échéant, la rémunération des comptes du FCT (en cas d'intérêt négatif applicable sur ces comptes) ainsi qu'un montant de liquidité requis, correspondant à un montant déterminé par application d'un pourcentage fixe de la valeur résiduelle de la flotte de véhicules (qui pour chaque Société Securitifleet, se compose de la valeur résiduelle globale de la flotte de véhicules de cette Société Securitifleet augmentée de l'ensemble des coûts d'achat des véhicules pour lesquels l'immatriculation est en cours, déduction faite du montant total des provisions allouées pour les véhicules très endommagés, volés ou dont leur valeur a diminué, déduction faite du montant égal au produit du pourcentage d'ajustement des pertes et de la valeur résiduelle de la flotte) au montant du financement par titrisation (tel que défini ci-dessous) au niveau de l'Émetteur FCT, sur une base de sûretés croisées entre toutes les Sociétés Securitifleet (incluant également tout risque résiduel, tel que le risque de taux d'intérêt). Le montant et le taux de rehaussement du crédit et de liquidité requis sont calculés mensuellement (le montant étant ajusté à la date à laquelle chaque Avance SARF est faite) et utilisés pour déterminer le montant des Obligations FCT Junior à émettre pour chaque avance ponctuelle au titre du SARF sur la base du taux de l'avance comme indiqué ci-dessous et le montant de liquidité requis.

Les Obligations FCT Junior sont émises pour un montant nominal de 1 000 euros. Les intérêts y afférents courent sur la base du montant nominal émis pour chaque période d'intérêt qui prend fin à chaque date de règlement. Le montant des intérêts dus à chaque date de règlement au titre de chaque Obligation FCT Junior est calculé à une date précédant immédiatement cette date de règlement, selon le calcul suivant :

- (A) un montant égal à (i) la somme de tous les intérêts devant être reçus au titre du SARF à la date de règlement, plus (ii) le montant variable du *swap* dû à l'Émetteur FCT par les contreparties de *swap* à la date de règlement, (iii) le montant global des intérêts courus sur un compte de réserves et d'amélioration de la liquidité et un compte de réserve de retenue à la source d'impôt en Italie à la date de calcul, plus (iv) le « Montant Additionnel » devant être payé par Securitifleet Holding à l'Émetteur FCT à cette date de règlement (soit un montant payable par Securitifleet Holding à l'administrateur de la transaction pour le compte de l'Émetteur FCT, dont le montant est réputé être fixé à 140 000 euros par mois, sous réserve de certaines modifications), moins (v) le montant fixe du *swap* devant être payé par Securitifleet Holding à toute contrepartie de *swap* à cette date de règlement, moins (vi) le total global des coupons des **Obligations Senior** exigibles en lien avec toutes les Obligations Senior à la date de règlement, divisé par :
- (B) le montant global des Obligations Junior en circulation, multiplié par :
- (C) le montant du principal des Obligations Junior restant dû.

(E) OBLIGATIONS EC FINANCE

EC Finance plc (« **ECF** ») a émis le 2 novembre 2017 des obligations de premier rang garanties émises pour un montant en principal de 350 millions d'euros et portant intérêt annuel à un taux de 2,375 % remboursables en 2022 (les « **Obligations EC Finance** »). Les Obligations EC Finance sont admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg.

Les Obligations EC Finance ont été émises en vertu d'un contrat d'émission (*indenture*) en date du 2 novembre 2017 (l'« **Indenture des Obligations EC Finance** ») conclu entre ECF en qualité d'émetteur, la Société et ECI en tant que garants, The Bank of New York Mellon, London Branch en qualité de *trustee*, d'agent de transfert, payeur principal et agent des sûretés des Obligations EC Finance, et The Bank of New York Mellon SA/NV, Luxembourg Branch, en qualité de dépositaire et d'agent de transfert et payeur luxembourgeois. Les Obligations EC Finance sont des obligations d'ECF et font l'objet de garanties de premier rang par la Société et ECI non assorties de sûretés.

Les produits issus de l'émission de ces Obligations EC Finance ont été affectés au remboursement de la totalité des obligations d'ECF émis le 31 juillet 2014 pour un montant en

principal de 350 millions d'euros et portant intérêt annuel à un taux de 5,125 % remboursables en 2021.

Au titre de l'Emprunt Securitifleet conclu entre ECF et Securitifleet Holding, les fonds versés à Securitifleet Holding au titre de l'Emprunt Securitifleet correspondent au montant en principal des Obligations EC Finance. Securitifleet Holding consent ensuite des Avances Securitifleet à ses Sociétés Securitifleet. ECF et ECI ont conclu le « **Prêt Subordonné ECI** » en vertu duquel ECI a l'option d'étendre à ECF un montant de principal suffisant afin de permettre à ECF d'honorer ses obligations de paiement au titre des Obligations EC Finance pour les paiements qui ne sont pas financés par l'Emprunt Securitifleet.

GARANTIES

Les Obligations EC Finance bénéficient de garanties de premier rang de la Société et d'ECI non assorties de sûretés (les « **Garanties** »). Les Garanties sont des obligations générales de premier rang de la Société et d'ECI, du même rang en termes de priorité de paiement que toutes les dettes existantes et futures de la Société et d'ECI dont le paiement n'est pas subordonné en termes de priorité de paiement aux Garanties et en cas d'appel des Garanties. Les Garanties sont d'un rang de paiement supérieur à toutes les dettes existantes et futures de la Société et d'ECI qui sont subordonnées ou inférieures aux Garanties en termes de priorité de paiement.

Les Garanties sont subordonnées à toute dette existante ou future et tout autre passif de la Société ou d'ECI garanti par des biens et actifs de la Société ou d'ECI et de ses filiales, dans la limite de la valeur des biens et actifs qui couvrent cet endettement, incluant la Facilité de Crédit Senior Renouvelable et certains contrats de financements de la flotte. En cas de faillite ou d'insolvabilité, les prêteurs bénéficiant de garanties octroyées par la Société ou ECI ont un droit prioritaire sur toute sûreté de la Société ou d'ECI garantissant la dette qu'ils détiennent.

Les obligations de Securitifleet Holding au titre de l'Emprunt Securitifleet sont garanties directement ou indirectement par les Sûretés Securitifleet. Voir ci-dessus la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* » paragraphe (B) « *Sûretés Securitifleet* ».

RANG/PRIORITÉ

Les Obligations EC Finance :

- sont des obligations générales de premier rang d'ECF ;
- bénéficient de garanties de premier rang de la Société ou d'ECI non assortie de sûretés ;
- ont un rang de paiement *pari passu* avec toute dette existante et future d'ECF qui n'est pas subordonnée quant au droit de paiement aux Obligations EC Finance ; et
- ont un rang de paiement supérieur à toute dette existante et future d'ECF qui est subordonnée ou inférieure aux Obligations EC Finance quant au droit de paiement.

SÛRETÉS

Les Obligations EC Finance bénéficient directement des sûretés réelles accordées à l'agent des sûretés des Obligations EC Finance pour le compte du *trustee* des Obligations EC Finance et des porteurs des Obligations EC Finance (les « **Sûretés des Obligations EC Finance** ») sur les droits, biens et éléments d'actifs suivants :

- le solde des comptes bancaires détenus au Royaume-Uni par ECF et les droits d'ECF au titre du Prêt Subordonné ECI ; et
- les droits d'ECI au titre de l'Emprunt Securitifleet.

En tant que prêteur au titre de l'Emprunt Securitifleet, ECF (et indirectement les porteurs d'Obligations EC Finance) bénéficient également, indirectement, des Sûretés Securitifleet. Voir ci-dessus la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* » paragraphe (B) « *Sûretés Securitifleet* ».

CAS DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ

Avant le 15 novembre 2019, ECF ou la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations EC Finance, après notification préalable au moins 10 jours et au plus 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés, le cas échéant, à la date de remboursement, moyennant le paiement d'une prime de *make-whole*.

Aussi, avant le 15 novembre 2019, ECF ou la Société pourra rembourser par anticipation au cours de chaque période de douze mois débutant le 2 novembre 2017 jusqu'à 10 % du montant des Obligations EC Finance émis après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 103,0 % du montant du principal, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement.

De plus, avant le ou au 15 novembre 2019, ECF ou la Société pourra rembourser, par anticipation, avec le produit net en numéraire d'une émission de titres de capital jusqu'à 40 % du montant principal des Obligations EC Finance émis, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 102,375 % du montant principal, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement, à condition que :

- (i) au moins 60 % du montant principal des Obligations EC Finance initialement émises (en excluant les Obligations EC Finance détenues par la Société et ses affiliées) restent en circulation après ce remboursement ; et
- (ii) que ce remboursement ait lieu dans les 90 jours suivant l'émission des titres de capital.

À compter du 15 novembre 2019, et au cours de chaque période de douze mois débutant le 15 novembre des années indiquées ci-dessous, ECF ou la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations EC Finance,

après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, aux prix de remboursement suivants (exprimés en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement :

Période	Prix de remboursement
15 novembre 2019	101,188 %
15 novembre 2020	100,594 %
À compter du 15 novembre 2021	100,000 %

Dans l'hypothèse où la Société ou ECI est tenu de payer des montants additionnels (tels que définis dans l'*Indenture*) aux porteurs d'Obligations EC Finance en raison de changements impactant le paiement de retenue à la source sur les montants dus au titre des Obligations EC Finance, la Société ou ECI aura la possibilité de rembourser les Obligations EC Finance en totalité (mais non en partie) à tout moment à un prix égal à 100 % du pair augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement.

Tout remboursement optionnel effectué au titre de cette section est irrévocable.

CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CESSIION D'ACTIFS

En cas de « changement de contrôle », chaque porteur d'Obligations EC Finance peut demander à ECF ou la Société de racheter tout ou partie de ses Obligations EC Finance à un prix égal à 101 % du pair, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement. ECF ou la Société est tenu d'informer les porteurs d'un cas de changement de contrôle et des termes et conditions du remboursement optionnel dans les 30 jours suivant la survenance du changement de contrôle.

Un « changement de contrôle » s'entend notamment comme (a) toute personne ou groupe de personnes liées (au sens des Sections 13(d) et 14(d) du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934), autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo, obtenant le contrôle direct ou indirect, au sens des Sections 13d-3 et 13d-5 du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934, de plus de 50 % des droits de vote de la Société, (b) la cession en une ou plusieurs transactions de presque tous les actifs de la Société et de ses filiales restreintes à toute personne ou groupe de personnes liées (au sens des Sections 13(d) et 14(d) du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934), autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo, (c) l'adoption d'un plan pour la liquidation ou la dissolution de la Société ou (d) le cas où ECI cesserait d'être une filiale détenue entièrement par la Société.

ENGAGEMENTS (COVENANTS)

L'*Indenture* des Obligations EC Finance prévoit des engagements (*covenants*) dont le but est, entre autres, de limiter la capacité d'ECF, d'ECI, de Securitifleet Holding, des Sociétés Securitifleet et de leurs filiales restreintes à :

- respecter un ratio maximum de la dette de toutes les Sociétés Securitifleet rapportée à la valeur de marché totale

- des actifs de certaines Sociétés Securitifleet de 95 %, ratio qui sera soumis à un test chaque trimestre ;
- respecter des engagements limitant les activités de ECF et les Sociétés Securitifleet ;
- contracter de l'endettement supplémentaire ;
- effectuer certains paiements, y compris le versement de dividendes ou toute autre distribution ;
- consentir des sûretés ;
- céder des actifs ;
- s'agissant des filiales restreintes, à conclure des accords limitant leur capacité à verser des dividendes ou effectuer des paiements à la Société ;
- s'agissant des filiales restreintes, à octroyer une garantie ou une sûreté réelle pour garantir leur dette ;
- effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ;
- consolider, fusionner ou transférer l'ensemble ou une partie substantielle des actifs de la Société et de ses filiales sur une base consolidée ; et
- prendre toute mesure qui aurait pour conséquence d'affecter de manière substantielle les sûretés réelles.

Ces limitations font l'objet d'importantes exceptions et conditions. Toutes les filiales d'ECF, d'ECl, de Securitifleet Holding et des Sociétés Securitifleet sont actuellement considérées comme des filiales restreintes (telles que définies dans l'*Indenture* des Obligations EC Finance).

CAS DE DÉFAUT

L'*Indenture* des Obligations EC Finance prévoit des cas de défaut relativement usuels, comprenant, entre autres, le défaut de paiement du principal ou des intérêts des Obligations EC Finance, certains manquements au titre des contrats relatifs aux sûretés, le manquement à l'obligation de payer certaines dettes ou d'exécuter certaines condamnations judiciaires ou l'insolvabilité ou la faillite d'ECF, ECl, une Société Securitifleet ou une filiale importante. La survenance de l'un de ces cas de défaut permettrait ou entraînerait la déchéance du terme de toutes les obligations en circulation au titre de l'*Indenture* des Obligations EC Finance.

INTERCREDITOR AGREEMENT SF

Concernant la conclusion du SARF et de l'émission des Obligations EC Finance, un *Interc Creditor Agreement* a été conclu le 30 juillet 2010, avec, entre autres, la Banque Prêteuse principale au titre du SARF et le *trustee* au titre des Obligations EC Finance, lequel contrat a été modifié les 4 mars, 31 juillet 2014, 12 mai 2015, 14 septembre 2016 et à nouveau amendé le 2 novembre 2017 (l'« **Interc Creditor Agreement SF** »).

L'*Interc Creditor Agreement SF* énonce, entre autres :

- le rang de certaines dettes de Securitifleet Holding ;
- quand les paiements relatifs aux dettes de Securitifleet Holding peuvent être effectués ;

- quand et les modalités selon lesquelles des mesures peuvent être exécutées à l'égard de ces dettes ;
- les modalités selon lesquelles une partie de ces dettes sera subordonnée à la survenance de certains cas d'insolvabilité ;
- les dispositions relatives au chiffre d'affaires ;
- les principes de modification des sûretés énonçant quand les sûretés et les garanties peuvent être modifiées par l'agent commun des sûretés sans le consentement préalable exigé du *trustee* ou des porteurs d'Obligations EC Finance ; et
- la restriction relative à toute demande introduite au cours de certaines périodes et au recours qui peut être engagé à l'encontre de Securitifleet Holding et l'une quelconque des Sociétés Securitifleet.

(F) IMPORTANTS CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Le Groupe finance une partie de sa flotte de véhicules dans ses Filiales Pays au travers de contrats de location simple. Le Groupe a conclu des contrats cadre de location simple avec des institutions financières et les entités de financement de ses principaux fournisseurs automobiles, qui sont négociés au niveau du Groupe.

Les principaux contrats de location simple sont décrits ci-après.

ACCORDS CM-CIC EN ALLEMAGNE ET BELGIQUE

Les accords CM-CIC sont les principaux contrats de location simple conclus avec des institutions financières. La société opérationnelle du Groupe en Allemagne et CM-CIC Leasing GmbH, Francfort/Main ont conclu un contrat-cadre de vente et de cession-bail (*leaseback*) de véhicules en date du 30 janvier 2009 (tel que modifié de temps à autre) d'une durée de trois ans pour la vente et la cession-bail (*leaseback*) de véhicules acquis auprès des constructeurs Volkswagen AG, Audi AG, Seat Deutschland GmbH, SkodaAuto Deutschland GmbH, Volkswagen AG Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge et Volkswagen Gebrauchtfahrzeughandels- und Service GmbH au titre de certains contrats d'achat. Au cours de l'exercice 2011, la ligne de crédit a été étendue à la Belgique et à la France avec un volume maximal de 500 millions d'euros. Les sociétés CM-CIC et Europcar en France et en Belgique ont conclu au niveau local des contrats de location simple. Les parties ont convenu de prolonger la ligne de crédit pour l'Allemagne et la Belgique jusqu'à la fin de l'année 2014 et réduire son montant à 410 millions d'euros ; la date d'échéance de la ligne de crédit a été ensuite à nouveau étendue jusqu'à mi-2015. En août 2015, les parties ont conclu un contrat-cadre global prévoyant les termes généraux des contrats de location jusqu'à mi-2016 qui ont été complétés par des contrats locaux de location. Des amendements aux contrats de location ont été signés le 30 juin 2016 afin d'étendre la date d'échéance de la ligne de crédit globale jusqu'au 31 décembre 2017. De nouveaux amendements ont été signés le 1^{er} janvier 2018 afin d'étendre la date d'échéance de la ligne de crédit jusqu'au 31 décembre 2019 et d'abaisser la marge applicable.

CONTRATS DE LOCATION SIMPLE AVEC LES ENTITÉS FINANCIÈRES DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES

Europcar International S.A.S.U. et certains des principaux fournisseurs de véhicules du Groupe tels que Daimler, Volkswagen, Fiat et Renault ont mis en place, au niveau local, des contrats de location simple entre les sociétés opérationnelles du Groupe et les entités financières des fournisseurs de véhicules. Ces contrats de location simple sont conclus sur la base d'un plan de flotte détaillé par pays convenu entre les parties. Ces contrats sont conclus sur une base annuelle.

En outre, le Groupe est partie à plusieurs contrats de location simple dans le cadre de ses activités d'achat et de location de sa flotte de véhicules.

(g) CONTRATS DE SWAP DE TAUX D'INTÉRÊT ET DE CAP

À la date du présent Document de Référence, le Groupe a conclu deux contrats de *swap* de taux d'intérêt et deux contrats de *cap*.

En décembre 2010, le Groupe a conclu un premier contrat de *swap* de taux d'intérêt. Au titre de ce contrat de *swap*, tel qu'amendé à plusieurs reprises au fil des ans, le Groupe paie un intérêt fixe compris entre 0,284 % et 0,744 % du montant nominal de 1 milliard d'euros (soit un taux d'intérêt moyen de 0,642 %) et perçoit des revenus d'intérêts égaux à l'EURIBOR 1 mois. La date d'échéance de ce contrat de *swap* est fixée au 17 juillet 2019.

Le 15 septembre 2016, la Société a amendé ce contrat de *swap* afin d'en étendre la date d'échéance du 17 juillet

2019 au 17 octobre 2020 (la « **Période d'Extension** ») et d'abaisser le taux d'intérêt payable à 0,516 % en moyenne.

En juillet 2011, le Groupe a conclu un second contrat de *swap* de taux d'intérêt qui a pris effet le 19 décembre 2011. Au titre de ce contrat de *swap*, tel qu'amendé à plusieurs reprises au fil des ans jusqu'à la date du présent Document de Référence, le Groupe paye un intérêt fixe de 1,099 % sur le montant nominal de 0,6 milliard d'euros et perçoit des revenus d'intérêts égaux à l'EURIBOR 6 mois. La date d'échéance de ce contrat est fixée au 19 juillet 2020.

Le 4 août 2016, la Société a amendé ce contrat de *swap* afin d'en étendre la date d'échéance du 19 juillet 2020 au 19 juin 2021 et d'abaisser le taux d'intérêt payable à 0,96 %.

Le 16 septembre 2016, la Société a conclu deux contrats de *cap* de taux d'intérêt d'un nominal de 100 millions d'euros chacun arrivant à maturité le 17 octobre 2020 afin de répondre à l'augmentation du montant du SARF de 200 millions d'euros réalisés en septembre 2016, et par lequel la Société est protégée contre une hausse du taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 1 mois au-delà de 0 %.

(h) FACILITÉS DESTINÉES AU FINANCEMENT DE LA FLOTTE AU ROYAUME-UNI

Le Groupe finance actuellement sa flotte au Royaume-Uni de façon autonome à travers ses filiales au Royaume-Uni, notamment Europcar Group UK Limited (« **ECGUK** »), Europcar UK Limited (« **ECUK** ») et certaines filiales d'ECUK en vertu d'une facilité sous forme d'autorisation de découvert (pour un montant de 5 millions de livres sterling) et cinq facilités de location-financement ou location simple (pour un montant total de 455 millions de livres sterling).

Le tableau suivant présente les financements de la flotte au Royaume-Uni, dont les différents financements sont décrits ci-dessous.

Financement	Au bilan ou hors bilan	Sûretés ou Adossé à des Actifs	Durée/Échéance	Montant tiré au 31/12/2017 (en millions de livres)	Montant disponible au 31/12/2017 (en millions de livres)	Taux d'intérêt
Facilité Club	Au bilan	Oui (flotte financée et d'autres actifs)	2019	287 (soit environ 324 millions d'euros)	112,9 (soit environ 126 millions d'euros)	Libor + 2,00 %
Facilité Lex Autolease	Hors bilan	Oui (droit de propriété de la flotte financée)	2019	4,5 (soit environ 5,1 millions d'euros)	50,5 (soit environ 56,9 millions d'euros)	Libor + 2,00 %
<i>Facilité Lloyds</i>						
Overdraft Facility	Au bilan	Oui (droit de propriété de la flotte financée et autres actifs)	Revue annuellement	0,0	5,0 (soit environ 5,6 millions d'euros)	Libor + 1,75 %

LA FACILITÉ « CLUB »

ECUK a conclu le 1^{er} octobre 2014 un accord de financement (« **Accord de Financement au titre de la Facilité Club** ») avec Lombard, United Dominion Trust, HSBC et GE Capital (les « **Bailleurs de Fonds au titre de la Facilité Club** ») au titre de laquelle les Bailleurs de Fonds au titre de la Facilité Club ont accordé à ECGUK (le « **Locataire au titre**

de la Facilité Club ») une facilité pour un montant total de 425 millions de livres sterling pour financer l'achat de véhicules de la flotte britannique du Groupe. Le 20 septembre 2016 a été signé un amendement à la Facilité Club afin d'en allonger la maturité d'un an pour la porter à octobre 2019, de baisser la marge de 20 points de base, soit Libor + 180 bp, et de recomposer le pool bancaire (sortie de GE Capital

Equipment Finances Limited, entrée de Santander Asset Finance Plc par conversion et augmentation de la Facilité Santander indépendante signée le 10 octobre 2014 pour un montant initial de 30 millions de livres). De nouveaux amendements ont été signés le 20 juillet 2017 et le 6 Octobre 2017 pour modifier certains engagements et covenants de la documentation juridique. Dans ce cadre, la marge a été ajustée de 20 points de base, soit Libor + 200 bp. Le montant de la Facilité Club est aujourd'hui de 400 millions de livres, assortie d'une « Seasonal Facility » *uncommitted* de 100 millions de livres mise à disposition par les banques de la Facilité Club chaque année entre les mois de mai et octobre. La Facilité Club comprend ainsi les quatre facilités de financement suivantes conclues sur une base bilatérale :

- 150 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec Lombard North Central PLC ;
- 100 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec HSBC Equipment Finance Limited ;
- 100 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec United Dominion Trust Limited ; et
- 50 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec Santander Asset Finance Plc.

L'Accord de Financement au titre de la Facilité Club a été initialement conclu pour une durée de trois ans avec deux options successives de prorogation d'un an exerçables aux première et seconde dates d'anniversaire de l'accord. Dans le cadre de l'amendement signé le 20 septembre 2016, ECG UK a exercé sa seconde option de prolongation, après avoir exercé la première option le 1^{er} octobre 2015. Les obligations du Locataire au titre de la Facilité Club sont garanties par ECUK, PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Limited, PremierFirst Vehicle Rental Holdings Ltd., PremierFirst Vehicle Rental Franchising Ltd. et Provincial Assessors Ltd. (ensemble, les « **Garants au titre de la Facilité Club** »).

SÛRETÉS

Les obligations du Locataire au titre de la Facilité Club sont garanties par : (i) un droit de propriété sur les actifs financés, (ii) des charges fixes sur le compte bancaire sur lequel les produits sont versés, (iii) des garanties des Garants au titre de la Facilité Club, (iv) des *debentures* du Locataire au titre de la Facilité Club, PremierFirst Vehicle Rental Franchising Limited et Provincial Assessors Limited, et (v) une cession à titre de garantie des engagements de rachat des constructeurs liés aux actifs financés par les Bailleurs de Fonds au titre de la Facilité Club.

ENGAGEMENTS (COVENANTS)

La facilité prévoit des engagements de faire et de ne pas faire usuels pour ce type de facilités, notamment des restrictions quant à l'octroi de sûretés sur les actifs de certains membres d'ECGUK, l'envoi périodique d'informations financières, et certains engagements financiers et des tests relatifs à la flotte.

Notamment, ECUK doit s'assurer que :

- la valeur réelle nette d'ECGUK n'est pas inférieure à 60 millions de livres sterling ;
- le ratio du résultat avant intérêts et impôt, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations rapporté au total des charges fixes n'est pas inférieur à 1,00 ; et
- le ratio de couverture de la flotte n'est pas supérieur à 1,00.

Au 31 décembre 2017, ECUK respectait l'ensemble de ces clauses financières.

Sous réserve de certaines exceptions, la facilité comprend également des restrictions sur la réalisation des distributions (notamment des distributions de dividende).

CAS DE DÉFAUT

La facilité prévoit des cas de défaut usuels dont notamment (i) la violation des termes de l'Accord de Financement, (ii) la violation de certains autres accords de financement ou contrats de location, (iii) les dispositions relatives à l'insolvabilité et aux défauts croisés, (iv) le défaut de remboursement et (v) le non-respect des engagements (covenants).

LA FACILITÉ LEX AUTOLEASE

ECGUK a conclu le 1^{er} octobre 2014 un contrat-cadre de location-financement avec Lex Autolease Limited afin de financer l'achat de véhicules de la flotte britannique du Groupe au travers d'un contrat de location simple comprenant une facilité de crédit de 55 millions de livres sterling. Le contrat-cadre de location-financement se termine le 31 décembre 2019.

Les obligations des emprunteurs en vertu de la nouvelle facilité Lex Autolease sont garanties par le titre de propriété des actifs financés. La facilité contient des engagements (*covenants*) de faire et de ne pas faire usuels pour ce type de facilités. La facilité prévoit également des cas de défaut usuels pour ce type de facilités.

LA FACILITÉ LLOYDS

ECGUK a conclu le 1^{er} octobre 2014 deux facilités séparées dédiées aux besoins en fonds de roulement, une facilité sous forme d'autorisation de découvert d'un montant maximum de 5 millions de livres sterling et une facilité de crédit renouvelable pour un montant maximum de 15 millions de livres sterling.

L'autorisation de découvert (*l'Overdraft Facility*) a été renouvelée en 2016 puis en 2017, à la différence de la facilité de crédit renouvelable arrivée à échéance le 29 septembre 2016, et qui n'a pas été prorogée.

L'OVERDRAFT FACILITY

ECGUK et PremierFirst Vehicle Rental Holdings Limited, en tant qu'emprunteurs, et Lloyds, en tant que prêteur, ont conclu le 1^{er} octobre 2014 une facilité sous forme d'autorisation de découvert en vertu duquel Lloyds a fourni une facilité sous forme d'autorisation de découvert de 5 millions net, et 10 millions brut, de livres sterling à ECGUK et certaines de

ses filiales aux fins de couvrir les découverts (l'« **Overdraft Facility** »). Lloyds revoit la facilité périodiquement, au moins une fois par an.

Les intérêts sont dus sur toutes les avances consenties au titre de l'*Overdraft Facility* au taux annuel correspondant à la somme de la marge applicable, le LIBOR et les coûts obligatoires (le cas échéant). En plus des charges d'intérêts, des commissions d'engagement sont également payables. Les intérêts sont dus sur tous les montants dus au titre de l'*Overdraft Facility* au taux annuel correspondant à la somme de la marge applicable et au taux de base alors applicable.

Lloyds peut annuler la facilité à tout moment et toutes les avances en cours, avec les intérêts courus, deviendraient immédiatement remboursables et exigibles.

En cas de survenance de certains événements, y compris un « changement de contrôle », l'*Overdraft Facility* peut être annulée et toutes les avances en cours, avec les intérêts courus, peuvent devenir immédiatement remboursables et exigibles.

Les obligations en vertu de l'*Overdraft Facility* sont garanties par des *débetures* de droit anglais consenties par certains membres d'Europcar UK Group en faveur de Lloyds.

L'*Overdraft Facility* prévoit des engagements (*covenants*) de faire et de ne pas faire usuels pour ce type de facilités, notamment l'envoi périodique d'informations financières et le maintien de certains objectifs de rendement financier.

La lettre d'*Overdraft Facility* prévoit des cas de défaut usuels pour ce type de facilités, incluant notamment, sous réserve de certaines périodes de remédiation, des cas de défaut pour non-paiement, violations de déclarations et d'engagements de garanties et insolvabilité.

(i) FINANCEMENT D'ACTIFS EN AUSTRALIE ET EN NOUVELLE-ZÉLANDE

Au 31 décembre 2017, National Australia Bank (la NAB), Toyota Financial Services (TFS), Commonwealth Bank of Australia, Westpac Bank, Bank of Queensland, Mercedes Financial Services, Alphabet Financial Services et d'autres institutions financières australiennes et néo-zélandaises ont mis à la disposition d'Europcar Australie et d'Europcar Nouvelle-Zélande des facilités de crédit de premier rang (les « **Facilités de Financement d'Actifs en Australie et en Nouvelle-Zélande** »), y compris des contrats de location simple ou de contrats de location financement renouvelables et non renouvelables de la flotte d'une valeur maximale de 449 millions de dollars australiens. Ces facilités sont renouvelées chaque année et sont destinées à financer la flotte en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Les facilités sont garanties par des charges fixes et flottantes grevant les actifs d'Europcar Australie et d'Europcar Nouvelle-Zélande, y compris les écarts d'acquisition et le capital non appelé et appelé mais non libéré avec délégation de la police d'assurance y afférent. Ces financements prévoient également des garanties d'exécution.

Ces facilités comprennent des engagements financiers. Notamment, Europcar Australie doit s'assurer que :

- la valeur réelle minimum (c'est-à-dire le total des capitaux propres) est toujours supérieure à 58 millions de dollars australiens ;
- le taux d'utilisation de la flotte est supérieur à 70 % en moyenne sur l'exercice ;
- le résultat net avant impôts cumulé minimum représente au moins 85 % du résultat net avant impôts prévisionnel de l'entreprise.

Au 31 décembre 2017, Europcar Australie respectait l'ensemble de ces clauses financières.

(j) FINANCEMENT ASSET BACKED GOLDCAR

Le 19 décembre 2017, la Société, ECI, Goldcar Fleetco, S.A., Goldcar Fleetco Italy S.R.L., Goldcar Fleetco France S.A.R.L. (les « **Entités Goldcar Fleetcos** ») Goldcar Spain, S.L.U., Goldcar Italy S.R.L., Goldcar France S.A.R.L. (les « **Entités Goldcar Opcos** », avec les Entités Goldcar Fleetcos les « **Entités Goldcar** ») Car Rentals Topco S.L. Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, BNP Paribas, Bank of America Merrill Lynch International Limited, HSBC France, Société Générale, Deutsche Bank AG, London Branch, Natixis, Goldman Sachs International Bank et Lloyds Bank plc ont signé un contrat de financement adossé à des actifs intitulé « Asset Backed Financing Facility Agreement » (l'« **ABFA** »).

L'ABFA autorise la fourniture par les banques prêteuses d'une facilité de crédit d'un montant maximum de 450 millions d'euros au bénéfice des Entités Goldcar afin de leur permettre de refinancer leur dette existante liée à leur flotte de véhicules et de permettre l'acquisition de nouveaux véhicules par les Entités Goldcar Fleetcos (le « **Crédit** »). Chaque Entité Goldcar Fleetcos peut procéder à des tirages sur le Crédit de manière mensuelle ; les Entités Goldcar Opcos ne pourront disposer des fonds qu'à la date de *closing* (le 19 décembre 2017).

Le Crédit est disponible pour une durée de douze mois. À l'issue de ces douze mois, l'achat de nouveaux véhicules par les Entités Goldcar Fleetcos s'effectuera notamment par l'intermédiaire du financement du SARF.

SÛRETÉS ET GARANTIES

Sous réserve de certaines exceptions et/ou limitations, les obligations de paiement de chaque Entité Goldcar au titre du Crédit et plus généralement des Documents de Financement (*Finance Documents*) sont garanties par d'une part la mise en place d'un cautionnement solidaire de la part de chaque Entité Goldcar et de la Société au bénéfice des banques prêteuses et d'autre part par la mise en place de certaines sûretés.

Les sûretés suivantes ont été accordées par les Entités Goldcar : chaque Entité Goldcar Opcos a accordé à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank agissant en tant qu'agent des sûretés (*Security Agent*), un nantissement de

créances portant sur les créances détenues par elle sur les constructeurs ; en outre Goldcar France S.A.R.L a consenti un nantissement sur les véhicules qu'elle détient.

Chaque Entité Goldcar Fleetcos a consenti à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank agissant en tant qu'agent des sûretés (*Security Agent*), un nantissement sur ses comptes bancaires ainsi qu'un nantissement de créances portant sur les créances détenues par elle sur les constructeurs (et sur certaines créances de TVA en ce qui concerne Goldcar Fleetco France S.A.R.L) et un nantissement de véhicules, avec ou sans dépossession (à l'exception de Goldcar Fleetco Italy). Enfin les parts sociales des Entités Goldcar Fleetcos ont également fait l'objet d'un nantissement au bénéfice de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank agissant en tant qu'agent des sûretés (*Security Agent*).

INTÉRÊTS

Les taux d'intérêt applicables à l'ABFA sont basés sur l'EURIBOR à laquelle se rajoute une marge étant précisé que l'EURIBOR sera réputé égal à zéro en cas de taux d'intérêt négatif. La marge initiale applicable est de 2,25 % pour chaque période d'intérêt jusqu'au 17 décembre 2018 ; la marge sera ensuite augmentée comme suit : 2,75 % du 17 décembre 2018 au 17 mai 2019 puis 3 % à compter du 17 juin 2019.

MATURITÉ ET REMBOURSEMENT

La date de maturité finale de l'ABFA est la *Settlement Date* qui tombe 24 mois après la date de *closing*, soit le 17 janvier 2020.

Chaque emprunteur doit rembourser la somme empruntée à la date de règlement (*Settlement Date*) suivante, à moins que cette avance ne soit reconduite à cette date de règlement, étant précisé qu'en tout état de cause chaque emprunteur doit rembourser toute somme empruntée à la date d'échéance finale au plus tard (soit le 17 janvier 2020). Le remboursement s'appliquera à chaque prêteur au prorata de la participation de celui-ci.

REMBOURSEMENT ANTICIPE

Le Changement de Contrôle et la vente de tout ou partie substantielle des actifs ou de l'activité d'une Entité Goldcar ou de la Société constituent un événement permettant le remboursement anticipé du Crédit. Lors de la survenance de l'un de ses événements, tous les tirages accordés au titre du Crédit (ainsi que tout intérêt et autre somme due au titre de ces tirages) seront immédiatement exigibles, et tout engagement des banques au titre du Crédit sera annulé.

Pour les besoins du paragraphe précédent, Changement de Contrôle désigne l'un des éléments suivants : (a) toute personne ou groupe de personnes (autre qu'Eurazeo ou un membre du groupe Eurazeo) agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) exerce un contrôle direct ou indirect (dans le cadre du ou au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) du capital ou des droits de vote de la Société ou (b) la Société (i) cesse de détenir directement ou indirectement 100 % (sur une base non diluée et entièrement

diluée) du capital de, ou cesse de détenir directement des actions ayant le droit de 100 % (sur une base non diluée et entièrement diluée) des voix susceptibles d'être exprimées lors des Assemblées Générales d'une Entité Goldcar ou d'ECI ou cesse de détenir le droit de nommer tous les administrateurs du Conseil (ou l'organe équivalent) d'une Entité Goldcar ou d'ECI (sauf à la suite d'une fusion autorisée de tout débiteur dans un autre membre de tout membre du Groupe dont le capital social est détenu à 100 % directement ou indirectement par la Société).

ANNULLATION

Le Crédit disponible et n'ayant pas fait l'objet de tirages peut être annulé à l'initiative d'ECI à tout moment en tout ou partie à condition de respecter un préavis de cinq jours ouvrés et si le montant annulé est au minimum 10 millions d'euros.

FRAIS ET COMMISSIONS

La Société doit s'acquitter des frais suivants : (i) non-utilisation *fee*, (ii) *arrangement fees*, (iii) *upfront fees* et (iv) *Facility Agent fees*.

RANG

Les prêteurs se classent au moins pari passu avec tous créanciers non subordonnés.

ENGAGEMENTS (UNDERTAKINGS)

Sous réserve de certains tests de matérialité, délais de grâce et certaines exceptions, l'ABFA prévoit certains engagements (*undertakings*) à la charge des Entités Goldcar et pour lesquels la Société se porte parfois fort, à savoir notamment : (i) obtenir toutes les autorisations nécessaires en vue d'exécuter leurs obligations respectives au titre des Documents de Financement (*Finance Documents*), (ii) respecter les lois et règlements en vigueur et notamment en matière environnementale, de corruption et de blanchiment d'argent, (iii) ne pas modifier leurs activités professionnelles, (iv) restrictions quant à la possibilité de nantir des actifs, (v) limitations en matière d'endettement, (vi) limitations de non-transfert en ce qui concerne la flotte de véhicules, (vii) un engagement pour la Société de détenir au moins 95 % du capital social de chaque Entité Goldcar et d'ECI, (viii) engagements concernant les limites de concentration d'achats de véhicules, (ix) engagements portant sur la flotte de véhicules notamment en matière d'assurance de réparation et d'entretien, (x) engagements portant sur les contrats d'achat de véhicules et des engagements de buy-back, (xi) l'intégration de la flotte des véhicules des Entités Goldcar au financement issu du SARF à la *Take-Out Date* (soit en décembre 2018).

CAS DE DÉFAUT

L'ABFA contient, sous réserve de tests de matérialité et délais de remédiations, un certain nombre d'événements de défaut qui sont les suivants : (i) défaut de paiement de tout montant dû au titre des Documents de Financement (*Finance Documents*), (ii) non-respect de certains engagements et autres obligations, (iii) imprécision ou erreur matérielle

des déclarations et garanties, (iv) défauts croisés avec les financements issus des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024, du SARF ou défaut qui sont accélérés avec une autre dette importante, (v) insolvabilité ou procédure collective à l'encontre d'une Entité Goldcar, de la Société ou d'ECI, (vi) une réserve importante faite sur les états financiers consolidés de la Société, et (vii) la survenance d'un événement ou d'une circonstance matériellement défavorable à l'activité ou à la situation financière d'une Entité Goldcar, ECI ou la Société et à la capacité d'une de ces entités à exécuter ses obligations de paiement au titre d'un Document de Financement ou d'un contrat de *hedge*.

LOI APPLICABLE

L'ABFA est régi par le droit français et chaque sûreté est régie par le droit local en question (français, italien ou espagnol).

3.2.3.3 Capitaux propres

Les capitaux propres, part du Groupe, s'élèvent à 837,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 630,5 millions d'euros au 31 décembre 2016. L'augmentation

des capitaux propres du Groupe est principalement liée d'une part au résultat positif dégagé par le Groupe en 2017, qui s'est élevé à 61 millions d'euros, et d'autre part aux augmentations de capital réalisées par le Groupe le 24 février 2017 pour un montant de 22 millions d'euros dans le cadre du déploiement de la première offre internationale d'actionnariat réservée aux salariés, et le 21 juin 2017 pour un montant net de 169 millions d'euros dans le cadre d'un processus de placement privé accéléré. Cette augmentation a été partiellement compensée par différents effets, principalement des différences négatives de conversion pour un montant de 10 millions d'euros et les dividendes versés par le Groupe en 2017 pour un montant de 59 millions d'euros.

3.2.3.4 Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Se reporter à la Section 3.2.3 « Description des financements au 31 décembre 2017 » et à la Note 33 « Engagements hors bilan » aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

3.3 INVESTISSEMENTS

3.3.1 Investissements historiques

Les dépenses d'investissement du Groupe sont essentiellement liées à l'infrastructure et à l'équipement des systèmes informatiques, ainsi qu'à l'aménagement et à la modernisation des agences de location.

Les dépenses liées à l'achat de véhicules ne sont pas comptabilisées comme des dépenses d'investissement mais comme des charges opérationnelles si l'acquisition est comptabilisée au bilan.

3.3.1.1 Flotte de véhicules de location

Le Groupe comptabilise l'ensemble de sa flotte de véhicules soit au bilan soit hors bilan pour les véhicules acquis dans le cadre de contrats de location répondant aux critères de contrats de location simple. Les dépenses brutes du Groupe liées à l'achat de véhicules se sont respectivement élevées à 3 milliards d'euros, 2,4 milliards d'euros et 2,4 milliards d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2017, 2016 et 2015. Ces dépenses sont majoritairement financées par des emprunts *ad hoc*. Les produits de cession de véhicules à l'issue de leur période d'utilisation permettent le remboursement de ces emprunts.

Le tableau suivant présente la constitution de la flotte de véhicules de location du Groupe par type d'**acquisition** et de **financement** :

Type d'acquisition et financement	% du volume total de véhicules acquis		
	2017	2016	2015
Véhicules acquis avec clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles financés <i>via</i> le bilan	40 %	46 %	46 %
Véhicules acquis avec clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles et financés grâce à des contrats de location répondant aux critères de contrats de location simple	49 %	46 %	46 %
TOTAL DE LA FLOTTE ACQUISE DANS LE CADRE DE CONTRATS COMPORTANT UNE CLAUSE DE RACHAT	89 %	92 %	92 %
Véhicules acquis sans clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	10 %	7 %	7 %
Véhicules financés grâce à des contrats de location répondant aux critères de contrats de location-financement	1 %	1 %	1 %
TOTAL DES ACHATS DE VÉHICULES	100 %	100 %	100 %

Pour plus d'informations sur la flotte de véhicules de location du Groupe, voir la Section 1.6.7 « *La flotte du Groupe* » ; pour plus d'informations sur les flux de trésorerie liés aux achats de véhicules voir la Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* ».

3.3.1.2 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de cessions) du Groupe ont atteint 43 millions d'euros en 2017 contre 31 millions d'euros en 2016. Ces éléments comprennent les dépenses de développement informatique ainsi que les dépenses sur d'autres équipements (logiciels et matériels informatiques, meubles, agencements et installations).

Les dépenses de développement informatique sont liées la mise en place de nouveaux outils commerciaux visant une meilleure organisation et coordination vis-à-vis de la clientèle affaires pour les petites et moyennes entreprises. De plus, le lancement de nouveaux produits à l'intention du client mais aussi l'amélioration du Parcours Client ont nécessité un ensemble de dépenses informatiques.

3.3.1.3 Acquisitions/joint ventures

Au cours de l'année 2017, le Groupe Europcar a poursuivi son développement en procédant à des rachats de franchisés en France, au Danemark et au Luxembourg mais aussi en accentuant sa présence sur les segments *Vans & Trucks*, *Low cost* et *New Mobility*.

Dans le segment *New Mobility*, au cours de l'année 2017, le Groupe a acquis les minoritaires d'Ubeeqo, a augmenté sa participation dans Wanderio, plateforme de recherche et de comparaison multimodale, et a pris une participation minoritaire dans la société Snappcar, deuxième plus grand acteur international de location de véhicules entre particuliers en Europe.

Afin d'accentuer sa position dans le segment *Low cost*, le Groupe a acquis 100 % du groupe Goldcar, l'un des principaux acteurs *low cost* en Europe, et ce, notamment grâce à son fort ancrage en Espagne et au Portugal et à sa capacité à opérer un modèle d'exploitation purement *low cost* simple et efficace.

Dans le segment *Vans & Trucks*, le Groupe a acquis 100 % du groupe Buchbinder, 5^e plus importante société de location de véhicules sur le marché allemand avec une position de leader sur le segment *Vans & Trucks* et un très fort positionnement dans la location de véhicules *low cost*.

3.3.2 Investissements en cours de réalisation

Se référer à la Section 3.3.3 « *Investissements futurs* » ci-dessous.

3.3.3 Investissements futurs

Afin de soutenir ses efforts de développement et de mise en œuvre de solutions de mobilité innovantes, le Groupe prévoit de poursuivre ses investissements dans le cadre de son plan à échéance 2020 visant à améliorer l'architecture de ses systèmes d'information dans le but de le rendre plus ouvert et flexible afin de faciliter l'intégration des applications développées par des tiers (voir la Section 1.6.9 « *Système d'information* »).

Les orientations du Groupe Europcar pour 2020 prévoient la possibilité d'étudier tout rachat permettant une croissance du périmètre du Groupe, que ce soit par un rachat de pays exploitant déjà la marque Europcar, par le rachat de

concurrents directs sur le marché de la location de véhicules ou par le rachat d'entreprises évoluant sur le marché des nouvelles mobilités.

À la date d'enregistrement du présent document, à l'exception des engagements liés à l'achat de véhicules financés par des emprunts *ad hoc* dont le remboursement est permis par les produits de cession de véhicules à l'issue de leur période d'utilisation, la Société n'a pas conclu d'autre engagement ferme significatif concernant ses investissements futurs (voir la Note 33 « *Engagements hors bilan* » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017).

3.4 COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

État du résultat consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		2 411 661	2 150 758
Coûts de détention de la flotte	5	(605 393)	(536 295)
Coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	6	(841 925)	(753 303)
Charges de personnel	7	(404 749)	(339 158)
Frais généraux du siège et du réseau	9	(249 990)	(215 897)
Dotations aux amortissements	10	(29 853)	(32 335)
Autres produits	11	14 159	9 699
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		293 910	283 469
Autres produits et charges non courants	12	(70 676)	(20 721)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		223 234	262 748
Coût de l'endettement financier brut		(101 210)	(94 189)
Autres charges financières		(39 455)	(28 855)
Autres produits financiers		-	1 983
Résultat financier	13	(140 665)	(121 061)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		82 569	141 687
Impôt sur le résultat	14	(13 410)	(6 628)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	18	(8 058)	(15 765)
RÉSULTAT NET		61 101	119 294
Part attribuable aux :			
■ Actionnaires de la société mère		61 270	119 493
■ Participations ne donnant pas le contrôle		(169)	(199)
Résultat par action, de base revenant aux actionnaires de la société mère (<i>en euros</i>)	26	0,422	0,834
Résultat dilué par action, revenant aux actionnaires de la société mère (<i>en euros</i>)	26	0,420	0,825

Autres éléments du résultat global consolidé

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016		
	Avant impôts	Produits (charges) d'impôts	Après impôts	Avant impôts	Produits (charges) d'impôts	Après impôts
Résultat net de l'exercice	74 511	(13 410)	61 101	125 922	(6 628)	119 294
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	6 270	(1 700)	4 570	(22 561)	5 129	(17 432)
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies ⁽¹⁾	6 270	(1 700)	4 570	(22 561)	5 129	(17 432)
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat	6 841	-	6 841	(27 859)	-	(27 859)
Différences de conversion	(10 328)	-	(10 328)	(24 051)	-	(24 051)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	17 169	-	17 169	(3 665)	-	(3 665)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	(143)	-	(143)
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice	13 111	(1 700)	11 411	(50 420)	5 129	(45 291)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	87 622	(15 110)	72 512	75 502	(1 499)	74 003
Part attribuable aux :						
■ Groupe			72 681			74 202
■ Participations ne donnant pas le contrôle			(169)			(199)

(1) En 2016, les engagements de retraites relatifs à l'Allemagne et au Royaume Uni avaient été réévalués respectivement de (11,1) millions d'euros et (9,5) millions d'euros principalement compte tenu de l'évolution au 31 décembre 2016 du taux d'actualisation basé sur les obligations d'entreprises de 1^{re} catégorie en Allemagne (2 % au 31 décembre 2015 versus 1,30 % au 31 décembre 2016) et au Royaume Uni (3,85 % au 31 décembre 2015 versus 2,60 % au 31 décembre 2016). En 2017, les engagements de retraite relatifs à ces deux pays ont été réévalués respectivement de 3,6 millions d'euros et 1,6 million d'euros.

État de la situation financière consolidée

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
ACTIF			
Goodwill	15	1 138 793	459 496
Immobilisations incorporelles	16	809 960	715 209
Immobilisations corporelles	17	114 855	84 102
Titres mis en équivalence	18	4 036	14 083
Autres actifs financiers non courants	19	58 602	67 820
Instruments financiers non courants		226	-
Actifs d'Impôt différé	14	56 757	58 743
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		2 183 229	1 399 453
Stocks	20	24 330	16 843
Flotte inscrite au bilan	21	2 342 605	1 640 251
Créances et assimilées liées à la flotte de véhicules	22	700 117	720 623
Clients et autres débiteurs	23	456 688	365 200
Actifs financiers courants	19	32 762	77 003
Actifs d'impôt exigibles		42 760	35 585
Trésorerie soumise à restrictions	24	104 818	105 229
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	240 792	154 577
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		3 944 872	3 115 311
TOTAL DE L'ACTIF		6 128 101	4 514 764
Capitaux propres			
Capital social		161 031	143 409
Primes d'émission		745 748	647 514
Réserves		(106 756)	(111 681)
Résultats accumulés non distribués		37 209	(48 706)
Capitaux propres – Part du Groupe		837 232	630 536
Participations ne donnant pas le contrôle		763	730
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	25	837 995	631 266
PASSIF			
Passifs financiers	27	1 570 141	953 240
Instruments financiers non courants	29	37 122	56 216
Passifs liés aux avantages du personnel	30	133 951	139 897
Provisions non courantes	31	8 680	18 640
Passif d'Impôt différé	14	128 803	107 848
Autres passifs non courants		276	246
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		1 878 973	1 276 087
Part à moins d'un an des passifs financiers	27	1 950 262	1 224 442
Avantages du personnel	30	3 149	3 247
Provisions courantes	31	219 455	220 752
Dettes d'impôts exigibles		31 566	39 227
Dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules	22	604 196	679 678
Fournisseurs et autres dettes	23	602 505	440 065
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		3 411 133	2 607 411
TOTAL DU PASSIF		5 290 106	3 883 498
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		6 128 101	4 514 764

Tableau de variation des capitaux propres

En milliers d'euros	Part attribuable au Groupe						Participations		Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Réserve de couverture	Réserve de conversion	Résultats non distribués	Auto-détention d'actions	Total	ne donnant pas le contrôle	
SOLDE AU 1^{ER} JANVIER 2016	143 155	767 402	(45 488)	(28 884)	(274 821)	31	561 395	961	562 356
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	119 493	-	119 493	(199)	119 294
Différences de conversion	-	-	-	(24 051)	-	-	(24 051)	-	(24 051)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	-	-	(3 665)	-	-	-	(3 665)	-	(3 665)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	(143)	-	-	-	(143)	-	(143)
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies	-	-	-	-	(22 561)	-	(22 561)	-	(22 561)
Effets d'impôt	-	-	-	-	5 129	-	5 129	-	5 129
Autres éléments du résultat global	-	-	(3 808)	(24 051)	(17 432)	-	(45 291)	-	(45 291)
Augmentation du capital social	254	(254)	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres achetées ou vendues	-	-	-	-	-	(4 877)	(4 877)	-	(4 877)
Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(119 634)	-	-	119 634	-	-	-	-
Autres	-	-	(4 604)	-	4 420	-	(184)	(32)	(216)
Transactions avec les actionnaires	254	(119 888)	(4 604)	-	124 054	(4 877)	(5 061)	(32)	(5 093)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	143 409	647 514	(53 900)	(52 935)	(48 706)	(4 846)	630 536	730	631 266

Tableau de variation des capitaux propres

En milliers d'euros	Part attribuable au Groupe						Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Réserve de couverture	Réserve de conversion	Résultats non distribués	Auto- détention d'actions			
SOLDE AU 1^{ER} JANVIER 2017	143 409	647 514	(53 900)	(52 935)	(48 706)	(4 846)	630 536	730	631 266
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	61 270	-	61 270	(169)	61 101
Différences de conversion	-	-	-	(10 328)	-	-	(10 328)	-	(10 328)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	-	-	17 169	-	-	-	17 169	-	17 169
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies	-	-	-	-	6 270	-	6 270	-	6 270
Effets d'impôt	-	-	-	-	(1 700)	-	(1 700)	-	(1 700)
Autres éléments du résultat global	-	-	17 169	(10 328)	4 570	-	11 411	-	11 411
Augmentation du capital social	14 613	154 266	-	-	-	-	168 879	-	168 879
Augmentation de capital réservée aux salariés	2 723	19 064	-	-	-	-	21 787	-	21 787
Augmentation de capital dans le cadre des plans AGA	286	(286)	-	-	2 146	-	2 146	-	2 146
Paiement fondé sur action	-	-	-	-	2 763	-	2 763	-	2 763
Actions propres	-	-	-	-	-	(1 916)	(1 916)	-	(1 916)
Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(15 469)	-	-	15 469	-	-	-	-
Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission	-	(59 366)	-	-	-	-	(59 366)	-	(59 366)
Autres	-	25	-	-	(303)	-	(278)	202	(76)
Transactions avec les actionnaires	17 622	98 234	-	-	20 075	(1 916)	134 015	202	134 217
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	161 031	745 748	(36 731)	(63 263)	37 209	(6 762)	837 232	763	837 995

03

Tableau des flux de trésorerie consolidés

En milliers d'euros	Au 31 Décembre 2017	Au 31 Décembre 2016
Résultat avant impôt	82 569	141 687
Extourne des éléments suivants		
Amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	17	15 926
Amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	15,16	13 390
Variations des provisions et avantages du personnel ⁽¹⁾	30,31	(8 065)
Reconnaissance des paiements fondés sur des actions		2 763
Plus et moins-values de cession		(3 074)
Autres éléments non monétaires		(3 561)
Total des charges d'intérêt nettes		106 834
Amortissement des coûts de financement		9 896
Coût de l'endettement financier net	116 730	106 430
Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement	216 678	257 094
Acquisition de la flotte de véhicules inscrite au bilan ⁽²⁾		(101 710)
Variations du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules	22	(1 421)
Variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	23	(15 045)
Trésorerie provenant des activités opérationnelles	98 502	114 297
Impôts recouvrés/payés ⁽³⁾		(34 816)
Intérêts nets payés		(110 279)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	(46 593)	(7 193)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽⁴⁾	15,16,17	(54 530)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		11 767
Variation des autres investissements et prêts		13 912
Acquisition de filiales, nette de la trésorerie acquise ⁽⁵⁾		(743 327)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(772 178)	(104 098)
Augmentation de capital (nets des frais payés) ⁽⁶⁾		190 688
Distribution exceptionnelle		(59 366)
(Achats)/Ventes d'actions propres		(520)
Émission d'emprunt obligataire ⁽⁷⁾		600 000
Variation des autres emprunts ⁽⁸⁾		184 149
Paiement de coûts de financement ⁽⁹⁾		(25 720)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	889 231	130 568
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	248 507	229 368
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie après incidence des différences de conversion		70 460
Variation de périmètre ⁽¹⁰⁾		(2 983)
Incidence des différences de conversion		(2 733)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	24	313 251

(1) En 2017, la variation s'explique principalement par la reprise de la provision liée à la procédure de l'Autorité française de la concurrence pour (45 millions d'euros), compensée par une dotation aux provisions pour risques de 43 millions d'euros suite au lancement d'une enquête par le Trading Standards au Royaume-Uni, une dotation sur la provision Assurance de 6,1 millions d'euros, une dotation sur la provision « Buy-back » de 0,7 million d'euros et une dotation sur la provision des avantages au personnel de 3,2 millions d'euros.

(2) Compte tenu de la durée de détention moyenne de la flotte, le Groupe comptabilise les véhicules comme des actifs courants au début du contrat. Leur variation d'une période à l'autre est donc assimilée à un flux opérationnel généré par l'activité.

(3) L'augmentation des décaissements d'impôts en 2017 par rapport à 2016 est principalement due à des remboursements d'impôt enregistrés au Royaume-Uni et en Espagne sur l'année 2016.

(4) Essentiellement lié à la capitalisation des dépenses engagées dans les développements informatiques (34,6 millions d'euros) ainsi qu'au renouvellement d'équipements (22,6 millions d'euros).

(5) La variation des autres investissements et prêts est due principalement aux acquisitions de Buchbinder (109,8 millions d'euros), de Goldcar (562 millions d'euros), du franchisé au Danemark (51,7 millions d'euros), à la prise de contrôle exclusif de Ubeeqo (7 millions d'euros), à l'acquisition d'intérêts minoritaires dans la start up Snappcar (8,0 millions d'euros), au paiement de la première partie du complément de prix dans le cadre de l'acquisition du franchisé irlandais (5,5 millions d'euros), à l'acquisition d'actifs du franchisé Australien (1,7 million d'euros), à l'acquisition du franchisé Lor'Rent (1,4 million d'euros), à l'acquisition du franchisé Luxembourgeois (3,7 millions d'euros), à la souscription à l'augmentation de capital de Car2go (10,3 millions d'euros) et à 29,5 millions d'euros liés à la trésorerie des entités acquises en 2017.

(6) Dont 21,7 millions d'euros d'augmentation de capital dans le cadre du plan d'actionnariat salarié et 170,7 millions d'euros d'augmentation de capital par placement privé.

(7) En 2017, lié à l'émission d'une obligation Senior pour 600 millions d'euros (voir Note 27) ; en 2016, lié à l'émission d'une nouvelle émission d'obligation pour 125 millions d'euros.

(8) Dont la variation liée au RCF pour 147 millions d'euros en 2017.

(9) En 2017, paiement des coûts de transaction dont (5,0) millions d'euros de frais initiaux liés à la facilité de crédit renouvelable, (5,2) millions d'euros liés au crédit-relais et (12,1) millions d'euros liés aux autres prêts.

(10) En 2017, variation liée au changement de méthode de consolidation d'Ubeeqo de mise en équivalence à intégration globale à compter du 1^{er} mars 2017.

Notes explicatives

03



SOMMAIRE

NOTE 1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE	166
NOTE 2	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	168
NOTE 3	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	181
NOTE 4	SECTEURS OPÉRATIONNELS	185
NOTE 5	COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE	189
NOTE 6	COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION, LA LOCATION, ET AUX PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES DE LA FLOTTE DE VÉHICULES	189
NOTE 7	CHARGES DE PERSONNEL	189
NOTE 8	PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS	190
NOTE 9	FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU	192
NOTE 10	CHARGES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION	192
NOTE 11	AUTRES PRODUITS ET CHARGES	192
NOTE 12	AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	193
NOTE 13	RÉSULTAT FINANCIER	193
NOTE 14	IMPÔT	194
NOTE 15	GOODWILL	196
NOTE 16	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	199
NOTE 17	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	201
NOTE 18	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	202
NOTE 19	ACTIFS FINANCIERS	203
NOTE 20	STOCKS	203
NOTE 21	LA FLOTTE DE VÉHICULES INSCRITE AU BILAN	204
NOTE 22	CRÉANCES ET DETTES ASSIMILÉES RELATIVES À LA FLOTTE	204
NOTE 23	CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS, FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	205
NOTE 24	TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE SOUMISE À RESTRICTIONS	207
NOTE 25	CAPITAL ET RÉSERVES	207
NOTE 26	RÉSULTAT PAR ACTION	210
NOTE 27	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	210
NOTE 28	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	217
NOTE 29	INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	223
NOTE 30	AVANTAGES DU PERSONNEL	224
NOTE 31	PROVISIONS	228
NOTE 32	AUTRES INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	229
NOTE 33	ENGAGEMENTS HORS BILAN	232
NOTE 34	PARTIES LIÉES	233
NOTE 35	RISQUES ET LITIGES	234
NOTE 36	ENTITÉS DU GROUPE	236
NOTE 37	HONORAIRES D'AUDIT DU GROUPE	240
NOTE 38	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE	240

NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.1 Informations générales

Europcar Groupe S.A. (« ECG ») a été immatriculée le 9 mars 2006, avec un capital social initial de 235 000 euros, puis transformée en *société anonyme* de droit français le 25 avril 2006. Le siège social d'ECG se situe 2 rue René-Caudron, 78960 Voisins-le-Bretonneux, France.

ECG a changé son mode de gouvernance le 24 février 2015 pour passer sous la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Le Groupe Europcar est l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. Le Groupe propose une large palette de solutions de mobilité répondant aux différents besoins de ses clients. Le Groupe opère à travers plusieurs marques, dont les principales sont Europcar®, Goldcar®, InterRent®, Buchbinder® et Ubeeqo®. Le Groupe est présent dans le monde à travers un vaste réseau dans 133 pays (16 filiales en propre en Europe, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que des franchisés et partenaires).

ECG a été introduite en bourse le 26 juin 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Paris (Compartiment A ; Code ISIN : FR0012789949 ; Symbol : EUCAR).

1.2 Principaux événements de la période

(a) Variations de périmètre

PRINCIPALES ACQUISITIONS

- Le 20 septembre 2017 le Groupe a acquis 100 % du groupe Buchbinder. Créée il y a plus de 60 ans, Buchbinder est une société reconnue en Allemagne, avec un réseau de 152 agences dont 18 en aéroports et une flotte de plus de 20 000 véhicules. Elle est la 5^e plus importante société de location de véhicules sur le marché allemand avec un très fort positionnement dans la location de véhicules *low cost*, et a également une position de leader sur le segment « Vans & Trucks ». Buchbinder est également l'un des leaders en Autriche et est présent en Hongrie et en Slovaquie.
- Le 19 décembre 2017, le Groupe a acquis 100 % du groupe Goldcar, l'un des principaux acteurs *low cost* en Europe, et ce, notamment grâce à son fort ancrage en Espagne et au Portugal et à sa capacité à opérer un modèle d'exploitation purement *low cost* simple et efficace.

AUTRES ACQUISITIONS

- Le 17 février 2017, le Groupe a pris, à travers sa filiale Europcar Lab SAS, le contrôle exclusif de la société Ubeeqo qui était jusqu'à présent consolidée par mise en équivalence dans le périmètre Europcar. À compter du 1^{er} mars 2017, Ubeeqo est intégrée dans les comptes du Groupe en intégration globale.
- Le 27 avril 2017 le Groupe a acquis 100 % d'Europcar Danemark, l'un de ses principaux franchisés en termes de revenu, qui dispose d'une part de marché d'environ 30 % sur son territoire. Europcar Danemark opère une flotte moyenne de 6 000 véhicules au travers de 40 agences.
- Le 18 juillet 2017, le Groupe a acquis 100 % de Lor'Rent qui était un important franchisé du Groupe Europcar depuis 1980. Établie dans la région « Grand Est », la société Lor'Rent est basée à Lunéville et possède huit agences réparties entre les Vosges, la Moselle et la Meurthe et Moselle.
- Le 20 décembre 2017, le Groupe a acquis 100 % d'InterRent S.à.r.l, le franchisé d'Europcar au Luxembourg.

(b) Augmentations de capital

AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX EMPLOYÉS DU GROUPE (PLAN ESOP)

Le Groupe a lancé en 2016 sa première offre internationale d'actionariat réservée aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, dont 100 % du capital social est détenu directement ou indirectement par la Société, adhérentes au Plan d'Épargne Groupe (« PEG ») et au Plan d'Épargne Groupe International (« PEGI ») d'Europcar, et dont le siège social est situé en Allemagne, en Australie, en Belgique, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Italie, en Nouvelle-Zélande, au Portugal et au Royaume-Uni, (ci-après, l'« Offre »).

Aux fins de l'Offre, conformément aux autorisations données par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 10 mai 2016 dans ses treizième et quatorzième résolutions, le Directoire, après avoir recueilli l'approbation du Conseil de surveillance, a décidé, le 31 août 2016, de procéder à l'augmentation du capital de la Société au profit (i) des adhérents au PEG et au PEGI, et (ii) d'une entité ad hoc d'un établissement financier ayant pour objet exclusif de souscrire, détenir et céder des actions de la Société dans le cadre de la mise en œuvre de l'Offre, pour un montant nominal maximal de 2 % du capital social à la date de sa décision.

Le prix de souscription d'une action fixé le 20 janvier 2017 correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action au cours des vingt séances de bourse précédant la décision du Directoire fixant les dates de la période de souscription/

révocation des actions, après application d'une décote de 15 % et arrondie au centième d'euro supérieur. Chaque souscripteur à l'Offre bénéficie de la part de la Société d'un abondement correspondant à 100 % de son apport initial dans la limite de 1 000 euros bruts.

L'Offre s'est traduite par la réalisation, le 24 février 2017, d'une augmentation de capital d'un montant brut total de 21 787 312 euros par émission de 2 723 414 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 8 euros.

2 177 salariés dans les 10 pays concernés, représentant 33 % des effectifs du Groupe, ont choisi de souscrire à l'Offre. En conséquence, les actions détenues par les salariés du Groupe représentent, au 31 décembre 2017, 1,49 % du capital social de la Société contre 0,12 % au 31 décembre 2016.

Les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Offre sont des actions ordinaires de la Société. Elles ont été admises aux négociations sur le marché d'Euronext Paris immédiatement après leur émission, sur la même ligne de cotation que les actions existantes. Elles portent jouissance à compter du 1^{er} janvier 2017 et donnent droit aux dividendes distribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Selon IFRS 2, ce plan d'actionnariat salarié à effet de levier offre un avantage au salarié qui a la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté. Le Groupe a ainsi déterminé une charge d'un montant de 2,7 millions d'euros en contrepartie des capitaux propres dans ses états financiers au 31 décembre 2017. Par ailleurs le montant total de l'abondement comptabilisé en charge s'élève à 1 million d'euros.

AUGMENTATION DE CAPITAL PAR PLACEMENT PRIVÉ

Le 20 juin 2017, suite à la signature de l'accord concernant l'acquisition de Goldcar, Europcar a annoncé le lancement d'une augmentation de capital au travers de l'émission d'actions ordinaires, sans droits de souscription préférentiels, via un placement privé destiné aux investisseurs qualifiés et institutionnels français et hors de France.

Le 21 juin 2017, le Groupe a annoncé la réussite de l'augmentation de capital par le placement de 14 612 460 actions ordinaires nouvelles au prix unitaire de 12 euros, prime d'émission incluse, pour un montant total de 175 349 520 euros, représentant environ 10 % du nombre d'actions ordinaires d'Europcar Groupe existantes avant l'augmentation de capital. Le règlement des nouvelles actions a eu lieu le 23 juin 2017.

(c) Financement

SIGNATURE D'UNE NOUVELLE FACILITÉ DE CRÉDIT RENOUELABLE DE 500 MILLIONS D'EUROS

Le 13 juillet 2017, le Groupe a signé une nouvelle Facilité de Crédit Renouvelable (FCR) garantie de 500 millions d'euros avec un groupe diversifié de banques internationales. Cette facilité, qui a remplacé la Facilité de Crédit Senior Renouvelable (SRCF) de 350 millions d'euros existante,

arrivera à échéance en juin 2022. Le Groupe a optimisé le coût de financement de cette nouvelle FCR par une réduction de 25 pb de la marge applicable. L'augmentation de 150 millions d'euros du montant nominal permettra au Groupe de soutenir son Ambition 2020 et les besoins croissants de financement qui en découlent.

SIGNATURE D'UNE FACILITÉ DE CRÉDIT-RELAIS

Le 13 juillet 2017, le Groupe a également signé une facilité de crédit-relais non garantie de 1 040 millions d'euros auprès d'un pool diversifié de banques internationales destinée à l'acquisition de Goldcar, au refinancement de sa dette existante et au financement de sa flotte. Cette facilité de crédit comportait deux tranches :

- une première tranche de 440 millions d'euros ayant une maturité de 12 mois (pouvant être étendue d'une période additionnelle de 6 mois) destinée à l'acquisition de Goldcar ;
- une seconde tranche de 600 millions d'euros ayant une maturité de 12 mois (pouvant être étendue de deux périodes additionnelles de 6 mois chacune) destinée à refinancer la dette existante de Goldcar et à financer sa flotte de véhicules.

Le 19 décembre 2017, en date d'acquisition de Goldcar, le Groupe a annulé la première tranche du crédit-relais grâce à l'émission d'obligations Senior de 600 millions d'euros réalisée par le Groupe en novembre 2017 (voir ci-dessous « Émission d'Obligations Senior d'un montant de 600 millions et d'Obligations Senior assorties de Sûretés d'un montant de 350 millions d'euros »). Le Groupe a également annulé la seconde tranche du crédit-relais à la finalisation de l'acquisition, remplacé par un nouveau crédit-relais d'un montant de 450 millions d'euros, garantis par les actifs de flotte de Goldcar (voir ci-dessous « Signature d'un nouveau crédit-relais de 450 millions d'euros garanti par des actifs de Goldcar »).

ÉMISSION D'OBLIGATIONS SENIOR D'UN MONTANT DE 600 MILLIONS D'EUROS ET D'OBLIGATIONS SENIOR ASSORTIES DE SÛRETÉS D'UN MONTANT DE 350 MILLIONS D'EUROS

Le 16 octobre 2017, Europcar Groupe S.A. a annoncé le lancement d'une émission d'Obligations Senior d'un montant de 600 millions d'euros à échéance 2024 par Europcar Drive D.A.C, une société ad hoc spécialement créée pour cette émission. Concomitamment, Europcar a annoncé le lancement d'une émission d'Obligations Senior assorties de Sûretés d'un montant de 350 millions d'euros à échéance 2022 par EC Finance Plc.

Le 19 octobre 2017, Europcar Groupe a annoncé le succès des deux émissions obligataires. Europcar a émis 600 millions d'euros d'Obligations Senior à échéance 2024 avec un taux de 4,125 % et 350 millions d'euros d'Obligations Senior assorties de sûreté à échéance 2022 avec un taux de 2,375 %.

Le règlement livraison et la cotation des obligations sur le marché EuroMTF de la bourse de Luxembourg ont eu lieu le 2 novembre 2017. Le produit de l'émission des Obligations senior assorties de Sûretés d'un montant de 350 millions d'euros échéance 2022 a été utilisé pour le remboursement anticipé des Obligations existantes émises par EC Finance Plc en juillet 2014 pour un montant de 350 millions à échéance 2021 et au taux de 5,125 %.

Le produit de l'émission des nouvelles Obligations Senior d'un montant de 600 millions à échéance 2024 a été affecté :

- i) au financement de l'acquisition de Goldcar ;
- ii) au remboursement des tirages effectués sur la ligne de crédit revolving (RCF) pour financer l'acquisition de Buchbinder ;
- iii) au règlement des frais divers relatifs aux acquisitions et aux émissions des Obligations.

SIGNATURE D'UN NOUVEAU CRÉDIT-RELAIS DE 450 MILLIONS D'EUROS GARANTI PAR DES ACTIFS DE GOLDCAR

Le 19 décembre 2017, dans le but d'optimiser les conditions de financement de la flotte de Goldcar immédiatement après la date d'acquisition, le Groupe a signé un nouveau crédit relais de 450 millions d'euros garantis par les actifs de flotte de Goldcar en Espagne, Italie et France. Ce crédit-relais, signé avec un pool diversifié de banques internationales, a permis de refinancer la dette existante de Goldcar à la date de l'acquisition et permet aux entités « Fleetcos » de Goldcar dans ces trois pays de financer l'acquisition de nouveaux véhicules. Chaque entité a la possibilité, sur une base mensuelle et pour une période de 12 mois à partir du 19 décembre 2017, de réaliser des tirages sur la ligne de crédit. Après cette période de douze mois, l'achat de nouveaux véhicules dédiés à la flotte de Goldcar devrait être principalement financé par la facilité de crédit renouvelable garantie de premier rang destinée au financement de la flotte au niveau du Groupe (SARF).

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Principes d'élaboration

Les comptes consolidés du Groupe Europcar ont été établis selon les principes définis par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) tels qu'adoptés par l'Union européenne. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias-evaluation/index_fr.htm.

Le référentiel international comprend les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les normes IAS (*International Accounting Standards*), ainsi que leurs interprétations SIC (*Standing Interpretations Committee*) et IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les comptes consolidés IFRS du Groupe Europcar pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ont été arrêtés par le Directoire et examinés par le Conseil de surveillance du 28 février 2018. Ils sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

Les états financiers ont été établis selon la convention du coût historique, à l'exception de l'évaluation de certains instruments financiers.

Ces états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle d'ECG et la monnaie de

présentation du Groupe. Toutes les informations présentées en euros ont été arrondies au millier le plus proche, sauf indication contraire.

2.2 Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés

Les principes comptables retenus sont conformes à ceux utilisés lors de la préparation des états financiers consolidés pour la période close le 31 décembre 2016, à l'exception de l'adoption des normes suivantes, d'application obligatoire pour l'exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2017 :

- Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2017 :
 - Améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 : Amendements à IFRS 12,
 - Amendements à IAS 7 « États des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir »,
 - Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé pour des pertes non réalisées » ;

- Normes et interprétations émises, mais pas encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2017 :

Normes et interprétations émises	Applicables pour les périodes ouvertes à compter du :	Adoptées par l'UE
Améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 : amendements aux IFRS 1 et IAS 28	1 ^{er} janvier 2018	Non
IFRS 9 Instruments financiers et les amendements liés	1 ^{er} janvier 2018	Oui
IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients	1 ^{er} janvier 2018	Oui
IFRS 16 Contrats de location	1 ^{er} janvier 2019	Oui
Amendements à IFRS 2 Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	1 ^{er} janvier 2018	Non
Amendements à IFRS 9 Caractéristiques de remboursement anticipé avec compensation négative	1 ^{er} janvier 2019	Non
Amendements à IAS 28 Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises	1 ^{er} janvier 2019	Non
Amendements à IAS 40 Transferts des immeubles de placement	1 ^{er} janvier 2018	Non
IFRIC 22 Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée	1 ^{er} janvier 2018	Non
IFRIC 23 Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat	1 ^{er} janvier 2019	Non

IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients »

Les effets de l'application de la norme IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires et de ses amendements de clarification, à partir du 1^{er} janvier 2018, ont été évalués. Au regard de la nature des activités du Groupe, l'impact sur les états financiers consolidés a été considéré comme non significatif.

IFRS 16 « Contrats de location »

Le Groupe a finalisé l'analyse préliminaire des impacts potentiels liés à l'application de la norme IFRS 16. L'analyse détaillée est toujours en cours. Les impacts attendus sur les états financiers du Groupe en date de transition seront fonction du taux de financement du Groupe au 1^{er} janvier 2019, de la composition du portefeuille de contrats de location simple en date de transition et de la stratégie du Groupe quant aux exercices des options de renouvellement des contrats de location simple en cours et aux options définitives prises quant aux contrats qui n'entrent pas dans le champ d'application de la nouvelle norme.

À ce stade, l'impact le plus significatif attendu est la comptabilisation de nouveaux actifs et de nouvelles dettes relatifs aux contrats de location liés à la flotte de véhicules et aux actifs immobiliers (bâtiments, stations).

IFRS 9 « Instruments financiers »

IFRS 9 « Instruments financiers » applicable à compter du 1^{er} janvier 2018 établit des critères de comptabilisation et d'évaluation des actifs financiers, un nouveau modèle de dépréciation s'appuyant sur les pertes attendues ainsi qu'une approche réformée de la comptabilité de couverture.

Selon IFRS 9, lorsqu'une modification de dette financière comptabilisée au coût amorti n'est pas considérée comme une continuité de dette, le gain ou perte qui en résulte devra être reconnu immédiatement dans le compte de résultat. Le gain ou la perte découlant de la comparaison entre les flux futurs de trésorerie initiaux avec les flux de trésorerie modifiés actualisés au taux d'intérêt effectif initial, ne peut pas être étalé sur la nouvelle durée de vie du sous-jacent contrairement à la méthodologie appliquée sous IAS 39.

Le Groupe a analysé les anciennes renégociations de dette et ne s'attend pas à des impacts significatifs sur les états financiers du Groupe.

Compte tenu du caractère significatif des créances comptabilisées au bilan, le Groupe a réalisé une évaluation préliminaire des impacts potentiels du nouveau modèle de dépréciation fondé sur les pertes attendues. D'après cette évaluation préliminaire, le Groupe considère que ce modèle de dépréciation ne va pas impacter de façon significative ses états financiers consolidés en date de transition et ne va pas générer une importante volatilité dans son compte de résultat.

2.3 Estimations et jugements comptables déterminants

Lors de la préparation des états financiers consolidés, la direction est amenée à formuler des jugements, des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs inscrits au bilan consolidé, sur les produits et charges enregistrés dans le compte de résultat consolidé ainsi que sur les informations présentées dans les notes aux états financiers consolidés.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base

d'informations régulièrement remises à jour. Les révisions des estimations comptables sont prises en compte sur la période au cours de laquelle l'estimation est révisée et sur toutes les périodes postérieures concernées.

Le Groupe formule des hypothèses sur lesquelles il fonde des estimations régulières relatives à ses différentes activités. Ces estimations, qui sont basées sur l'expérience passée, intègrent les facteurs inhérents à la conjoncture économique en vigueur à la clôture, ainsi que les informations disponibles à cette date. Ces tendances économiques et les évolutions font l'objet d'une analyse spécifique pays par pays.

En fonction de l'évolution des hypothèses ou des conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans les états financiers futurs pourraient différer des estimations actuelles. Les résultats futurs pourraient également différer de ces estimations.

Concernant la location de véhicules, les estimations couvrent en particulier :

- la valeur résiduelle des véhicules « à risque » (voir paragraphe « flotte des véhicules ») ;
- la juste valeur des véhicules achetés dans le cadre de contrats comportant une clause de rachat par des constructeurs ou des concessionnaires automobiles, lorsqu'ils sont endommagés ou volés (voir paragraphe « flotte des véhicules ») ;
- l'évaluation du coût ultime des réclamations contre le Groupe au titre des sinistres auto-assurés, fondée sur des techniques actuarielles généralement admises et utilisées dans le secteur de l'assurance.

En outre, les estimations couvrent également :

- l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs durant le processus d'affectation de l'investissement dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ;
- la valeur des participations en titres non cotés disponibles en vue de la vente (voir Note 19) et les instruments financiers dérivés comptabilisés à la juste valeur dans le bilan du Groupe (voir Note 29) ;
- une estimation des flux de trésorerie futurs dans le cadre des tests de dépréciation des *goodwills* comptabilisés au bilan et des éléments inscrits à l'actif et notamment des marques (voir Notes 15 et 16) ;
- le montant des impôts différés actifs qui peuvent être comptabilisés au bilan (voir Note 14) ;
- l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages du personnel (voir Note 30) ;
- les provisions pour litiges et l'évaluation des passifs éventuels (voir Notes 31 et 35).

2.4 Méthodes de consolidation

(i) Filiales

Les états financiers d'Europcar Groupe englobent les comptes de la société mère ECG et ceux de ses filiales pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités ad hoc) contrôlées directement ou indirectement par ECG. Le contrôle existe lorsqu'ECG a le pouvoir sur les activités clés, est exposé aux rendements variables et à la capacité d'agir sur les rendements, de l'entité. Il est tenu compte, pour évaluer le contrôle, de l'existence de droits de vote potentiels actuellement exerçables ou convertibles, lorsque ces derniers sont substantifs. Les états financiers des filiales sont intégrés dans les états financiers consolidés à compter de la date de la prise de contrôle et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Le Groupe comptabilise l'acquisition de filiales selon la méthode de l'acquisition. À la date d'acquisition, ECG transfère la contrepartie, acquiert les actifs et assume les passifs de l'entité acquise.

Les actifs acquis et les passifs assumés (y compris la contrepartie éventuelle) sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge au fur et à mesure qu'ils sont engagés.

Pour chaque acquisition, le Groupe comptabilise toute participation ne donnant pas le contrôle dans une entité acquise, soit à la juste valeur, soit à hauteur de la quote-part de la participation ne donnant pas le contrôle dans les actifs nets de l'entité acquise. Cette option reste ouverte regroupement d'entreprises par regroupement d'entreprises.

À la date d'acquisition la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, s'il y a lieu de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ;
- et le montant net des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur ;

est comptabilisée en *goodwill*.

Si la différence résultant du calcul ci-dessus est négative, elle est rapportée directement en résultat.

Les méthodes comptables des filiales sont modifiées, le cas échéant, pour se conformer aux méthodes comptables adoptées par le Groupe.

(ii) Transactions et participations ne donnant pas le contrôle

Les transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle sont traitées par le Groupe comme des transactions entre actionnaires. Dans le cas d'une acquisition complémentaire de titres dans une filiale déjà contrôlée, la différence entre la contrepartie payée et la part acquise correspondante de la valeur comptable des actifs nets de la filiale est comptabilisée dans les capitaux propres. Dès lors que le Groupe cesse d'exercer un contrôle, toute participation résiduelle dans l'entité est réévaluée à sa juste valeur, les variations de la valeur comptable étant comptabilisées en résultat.

Les actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale bénéficient de promesses d'achat de leurs titres octroyées par le Groupe. En l'absence de dispositions spécifiques des normes IFRS, le Groupe comptabilise ces engagements de la façon suivante : la valeur de l'engagement à la date de la clôture figure en « Autres passifs non courants » ; les intérêts minoritaires correspondants sont annulés. Pour les acquisitions avec prise de contrôle réalisées à partir du 1^{er} janvier 2010, et en application des normes IFRS 3 révisée et IFRS 10, la contrepartie de ce passif est enregistrée en déduction des capitaux propres hors groupe à hauteur de la valeur comptable des intérêts minoritaires concernés, et en déduction des capitaux propres part du Groupe pour l'excédent éventuel. La dette est réévaluée à chaque clôture à la valeur actuelle de remboursement, c'est-à-dire à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option de vente. Toute variation de valeur est comptabilisée en capitaux propres. Ce mode de comptabilisation n'a pas d'effet sur la présentation des intérêts minoritaires au compte de résultat.

(iii) Entreprises associées

Les entreprises associées sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable lui permettant de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle.

Les participations du Groupe dans des entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Les participations sont comptabilisées au coût et ajustées pour tenir compte des variations postérieures à l'opération, de la quote-part de l'investisseur dans les actifs nets de l'entreprise associée. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure à sa participation dans cette entreprise, la valeur comptable est ramenée à zéro et le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, sauf s'il a une obligation légale ou implicite à effectuer des paiements pour le compte de l'entreprise associée.

(iv) Partenariats

Les coentreprises sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord contractuel. Les participations du Groupe dans des coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, comme pour les entreprises associées.

Le Groupe n'a pas d'activité conjointe.

(v) Entités ad hoc

Les entités ad hoc telles que les Sociétés Securitifleet, Euroguard (l'entité ad hoc de type « Protected Cell Company » d'assurance et de réassurance), FCT Sinople et EC Finance plc, sont consolidées dès lors que la nature des relations entre le Groupe et l'entité ad hoc indique que celle-ci est, en substance, contrôlée par le Groupe. Les entités ad hoc sont des entités créées en vue de réaliser un objectif limité et bien défini.

2.5 Recyclage des écarts de conversion

Les écarts de conversion constatés en Autres éléments du résultat global seront recyclés uniquement dans le cas d'une sortie totale de la filiale, la sortie partielle étant définie par le Groupe comme une réduction de pourcentage d'intérêt dans une filiale et non pas comme une réduction des montants investis.

2.6 Conversion des opérations en devises

(i) Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel opère l'entité (« la monnaie fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle d'ECG et la monnaie de présentation du Groupe.

(ii) Transactions et soldes en devises

Les transactions en devises sont converties dans la monnaie fonctionnelle sur la base du taux de change en vigueur aux dates des transactions. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises à la date de clôture sont convertis en euros sur la base du taux de change en vigueur à cette date. Les différences de conversion découlant de la conversion des actifs et passifs monétaires sont comptabilisées au compte de résultat. Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises et évalués à leur coût historique sont convertis sur la base du taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises et évalués à leur juste valeur sont convertis en euros sur la base du taux de change en vigueur à la date d'estimation de la juste valeur.

(iii) États financiers des activités à l'étranger

Les actifs et passifs des activités à l'étranger, y compris le *goodwill* et les ajustements de juste valeur découlant de la consolidation, sont convertis en euros sur la base du taux de change en vigueur à la date de chaque clôture, alors que

les capitaux propres sont convertis aux taux historiques. Les produits et charges des activités à l'étranger sont convertis en euros au taux de change moyen pondéré. Les différences de conversion qui en résultent sont comptabilisées en autres éléments du résultat global au sein des capitaux propres.

(iv) Taux de conversion

Les principaux taux de conversion utilisés pour les exercices clos au 31 décembre 2017 et 2016 sont :

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Livre sterling (GBP)	1,141	1,127	1,220	1,168
Dollar australien (AUD)	0,679	0,652	0,672	0,685
Dollar américain (USD)	0,885	0,834	0,903	0,949
Couronne danoise (DKK)	0,134	0,134	-	-

Source : Banque de France.

2.7 Goodwill

Le *goodwill* comptabilisé en monnaie locale, qui n'est pas amorti, est soumis à un test de dépréciation chaque année ou plus fréquemment lorsqu'il se produit un événement déclencheur (indice de perte de valeur). Aux fins du test de dépréciation, le *goodwill* est affecté aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient, selon les prévisions, bénéficier du regroupement d'entreprises ayant donné naissance au *goodwill*.

Une unité génératrice de trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Le *goodwill* est affecté par secteur opérationnel et à l'intérieur du secteur d'activité de location de véhicules, par pays.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité, déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par ces actifs ou selon une autre méthode plus appropriée. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat. La perte de valeur est tout d'abord comptabilisée comme un ajustement de la valeur comptable du *goodwill* affecté à l'unité génératrice de trésorerie et le reliquat de la perte est, le cas échéant, affecté de façon proportionnelle aux autres actifs à long terme de l'unité.

Le *goodwill* découlant d'acquisitions d'entreprises associées est inclus dans les « Participations dans les entreprises associées » et le montant global du *goodwill* est soumis à un test de dépréciation.

Les pertes de valeur liées au *goodwill* sont comptabilisées sous la rubrique « pertes de valeur sur écarts d'acquisition ».

2.8 Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles autres que le *goodwill* correspondent principalement à des marques et licences, des relations contractuelles avec des clients, à des licences de logiciels acquises et à des projets de développement immobilisés.

(i) Marques et licences

MARQUES AYANT UNE DURÉE D'UTILITÉ INDÉTERMINÉE

La marque Europcar, d'une durée d'utilité indéterminée, est comptabilisée au coût et n'est pas amortie. Elle est en revanche soumise à un test annuel de dépréciation selon la méthode du règlement net des redevances.

Suite à l'acquisition du Groupe Buchbinder en 2017, les marques Buchbinder, Global et Megadrive ont été identifiées et valorisées en utilisant la méthode *relief from royalty*. Elles sont considérées comme ayant une durée de vie illimitée.

Les pertes de valeur liées aux marques sont comptabilisées sous la rubrique « Autres produits et charges non courants » dans le compte de résultat.

MARQUES AYANT UNE DURÉE D'UTILITÉ DÉTERMINÉE

Les marques et les licences ayant une durée d'utilité déterminée sont comptabilisées au coût diminué du montant cumulé des amortissements. Elles sont amorties selon le mode linéaire, afin de répartir leur coût en une charge constante sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat sous-jacent (10 ans). Elles sont soumises à un test de dépréciation lorsqu'il se produit un événement déclencheur (indice de perte de valeur).

Le Groupe ne détient pas de marques à durée d'utilité déterminée.

(ii) Relations contractuelles avec des clients

Les relations contractuelles avec les clients qui sont acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises sont amorties sur la durée d'utilité des relations. La méthode d'évaluation est réalisée sur la base des surprofits attendus. Celles-ci font l'objet d'un test de dépréciation dans le cas où le management identifie une indication de perte de valeur de ces actifs.

(iii) Logiciels et systèmes d'exploitation

Les licences de logiciels acquises sont inscrites à l'actif sur la base des coûts engagés pour leur acquisition et leur mise en service. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée du logiciel (voir ci-après). Les coûts associés au développement et à la maintenance de logiciels sont comptabilisés en charges au fur et à mesure qu'ils sont engagés.

Les coûts directement associés au développement de logiciels identifiables et uniques contrôlés par le Groupe, et susceptibles de générer des avantages économiques supérieurs aux coûts engagés sur une période de plus d'un an, sont comptabilisés dans les immobilisations. Les coûts comprennent les charges du personnel affecté au développement du logiciel, ainsi qu'une quote-part des frais généraux directement rattachable au développement du logiciel.

Les coûts de développement de logiciels comptabilisés en tant qu'actifs sont amortis sur la durée d'utilité estimée du logiciel (voir ci-après).

(iv) Autres Immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles acquises par le Groupe sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-après) et des pertes de valeur. Elles englobent le droit d'exploitation des marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises.

(v) Amortissement

Les immobilisations incorporelles sont amorties à compter de la date de leur mise en service. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

- Marques ayant une durée d'utilité déterminée : 10 ans ;
- Droit au bail : 10 ans ;
- Logiciels : 3 ans ;
- Systèmes d'exploitation : 5 à 10 ans.

2.9 Immobilisations corporelles**(i) Actifs détenus en propre**

Les immobilisations corporelles figurent au bilan au coût historique, déduction faite du montant cumulé des amortissements et des pertes de valeur.

Lorsque les composants d'une immobilisation corporelle ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés comme des immobilisations corporelles distinctes et amortis sur la durée d'utilité de chaque composant. Les frais de réparation et de maintenance sont comptabilisés en charges au fur et à mesure qu'ils sont engagés.

(ii) Actifs loués

La norme IAS 17 définit un contrat de location comme un accord par lequel le bailleur cède au preneur, pour une période déterminée, le droit d'utilisation d'un actif en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

Les contrats de location en vertu desquels le Groupe assume la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés comme des contrats de location-financement (comptabilité du preneur). Les biens immobiliers occupés par leur propriétaire acquis par le biais d'un contrat de location-financement sont comptabilisés à leur juste valeur ou à la valeur actualisée des paiements minimums au titre du contrat de location au commencement du contrat, si celle-ci est inférieure, déduction faite des amortissements et des pertes de valeur.

(iii) Coûts ultérieurs

Le Groupe intègre dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle, le coût de remplacement d'une partie de cette immobilisation lorsque ce coût est engagé, qu'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet élément bénéficieront au Groupe et que le coût de cet élément peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts sont comptabilisés en charges au compte de résultat au fur et à mesure qu'ils sont engagés. Les frais de réparation et les intérêts sur les emprunts sont comptabilisés dans les charges courantes.

(iv) Amortissement

Les terrains ne sont pas amortis. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

- Constructions : 25 à 50 ans ;
- Installations techniques et machines : 6 à 12 ans ;
- Autres équipements, matériel et mobilier de bureau, dont outillages spécifiques : 3 à 15 ans.

La durée d'utilité est réexaminée une fois par an.

2.10 La flotte de véhicules

Le Groupe opère une flotte importante acquise avec ou sans clause de rachat. Selon le financement mis en œuvre pour ces acquisitions, le mode de comptabilisation de l'actif et du passif est différent en application des normes comptables IFRS. Ainsi les véhicules acquis via de la dette enregistrée au bilan ou via des contrats de locations financements, sont comptabilisés au bilan en actifs courants compte tenu de la durée du cycle opérationnel du Groupe. Les véhicules financés via des contrats de locations simples ne sont eux pas comptabilisés au bilan. Les engagements afférents figurent alors en engagement hors bilan.

(a) Flotte détenue en propre

La flotte opérée par le Groupe est acquise selon deux types de contrats :

- soit avec une clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire (véhicules dits « buy back ») ;
- soit sans clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire (véhicules dits « à risque »).

(i) VÉHICULES ACQUIS AVEC CLAUSE DE RACHAT PAR LE CONSTRUCTEUR OU LE CONCESSIONNAIRE

Une des spécificités inhérentes à l'industrie automobile est l'achat ou la vente de véhicules dans le cadre de contrats comportant une clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire au terme d'une durée prédéterminée et généralement inférieure à 12 mois.

Ce contrat s'analyse sur le plan comptable comme un contrat de location opérationnel prépayé dans la mesure où :

- le Groupe n'a pas le contrôle du véhicule puisqu'il ne peut pas le revendre ;
- le contrat ne lui accorde que le droit d'utiliser l'actif sur une période donnée ; et
- que cet actif conserve une part significative de sa valeur au moment de son rachat par le constructeur.

Ce mode de comptabilisation est en ligne et symétrique avec la comptabilisation chez les constructeurs qui considèrent qu'il n'y a pas de transfert des risques et avantages compte tenu du fait qu'ils conservent le risque de valeur résiduelle de l'actif et que ce risque est significatif.

Le montant enregistré reflète le coût d'acquisition des véhicules (net des rabais liés aux volumes), et correspond à la somme de deux montants représentant deux actifs courants distincts :

- la « Créance sur les contrats avec clause de rachat des véhicules », qui représente le prix de rachat contractuel (l'engagement du constructeur ou du concessionnaire automobile) ; les prix de rachat des véhicules avec engagement de rachat sont contractuellement déterminés

selon (i) un pourcentage prédéfini du prix initial du véhicule et le mois au cours duquel le véhicule est racheté ou (ii) le prix initial capitalisé minoré d'un montant de dépréciation économique fixé, dans les deux cas sous réserve d'ajustements en fonction de l'état des véhicules, de leur kilométrage et des périodes de détention » ;

- la « Charge d'amortissement différée liée aux véhicules », qui représente la différence entre le coût d'acquisition du véhicule et le prix de rachat contractuel. Cet actif est amorti dans le compte de résultat de façon linéaire sur la durée contractuelle de détention du véhicule.

Compte tenu de la durée de détention de ces actifs, le Groupe comptabilise ces véhicules comme actifs courants au début du contrat.

Pour les véhicules volés, le Groupe comptabilise une dépréciation en déduction de la « Créance sur le contrat avec clause de rachat du véhicule » sur une période de trois mois suivant le vol. Pour les véhicules gravement endommagés, le Groupe ajuste la valeur de la créance correspondante sur la base d'expertises de ces véhicules réalisées par des tiers.

(ii) VÉHICULES ACQUIS SANS CLAUSE DE RACHAT PAR LE CONSTRUCTEUR OU LE CONCESSIONNAIRE (VÉHICULES « À RISQUE »)

Le Groupe présente les véhicules acquis sans clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire automobile comme des véhicules « à risque ». Les véhicules sont initialement évalués au coût, y compris les droits sur les importations, les taxes à l'achat non remboursables et tout coût directement attribuable au transfert du véhicule jusqu'au lieu de location et à sa mise en état pour permettre sa location. Dès leur acquisition, les véhicules « à risque » sont amortis de façon linéaire sur la période de détention planifiée et leur valeur résiduelle projetée. La valeur résiduelle des véhicules est régulièrement examinée au cours de la période de détention à la lumière des conditions du marché de l'occasion et ajustée si nécessaire.

Dans la plupart des cas, la durée de détention d'un véhicule ne dépasse pas 12 mois. Pour les utilitaires et les camions, la durée de détention peut s'échelonner entre 12 et 24 mois. En conséquence, bien que les véhicules « à risque » aient une nature d'immobilisation corporelle, le Groupe classe ces véhicules au bilan dans les actifs courants au poste « Flotte inscrite au bilan » – voir Note 21.

(b) Flotte financée au moyen de contrats de location

La flotte opérée peut être financée grâce à des contrats de location conclus avec des institutions financières ou les divisions de financement de constructeurs automobiles répondant soit aux critères de location financement soit aux critères de location simple. Les principes de comptabilisation sont alors identiques à ceux mentionnés en section immobilisations corporelles – actifs loués.

(i) CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les contrats selon lesquels les bailleurs ne transfèrent pas à Europcar les risques et les avantages significatifs inhérents à la propriété, répondent en substance aux critères de contrat de location simple tels que définis par la norme IAS 17 et en conséquence, les véhicules concernés ne sont pas comptabilisés au bilan. Les loyers payés au titre de ces véhicules sont présentés dans la Note 33 (a) « *Contrats de location simple* ».

(ii) CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

A *contrario*, lorsqu'Europcar est exposé à un risque de valeur résiduelle significatif aux termes des accords de location conclus avec les institutions financières et les divisions de financement de constructeurs automobiles, l'accord est considéré comme un contrat de location-financement.

Dans ce cas, ces contrats sont comptabilisés à l'actif du bilan en contrepartie d'une dette financière. Ces actifs sont amortis sur leur durée d'utilité attendue sur la même base que les actifs détenus, ou lorsqu'elle est plus courte sur la durée du contrat de location correspondant.

De même que pour les véhicules « à risque », leur durée moyenne de détention ne dépasse habituellement pas 12 mois. En conséquence, les véhicules financés dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés dans l'actif courant.

2.11 Créances et dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules

Les créances et assimilées liées à la flotte comprennent :

- des créances dues par des constructeurs automobiles ou des concessionnaires rachetant les véhicules une fois ceux-ci restitués au constructeur à la fin de la période de détention (contrats avec clauses de rachat). Les créances liées à la flotte de véhicules sont comptabilisées à leur juste valeur, qui correspond à leur valeur nominale. Ces créances sont payables à moins d'un an et dépréciées lorsque leur valeur comptable est supérieure à leur valeur recouvrable estimée ;
- le montant total des créances de TVA du Groupe puisque la plupart se rapportent à la flotte de véhicules.

Les dettes liées à la flotte de véhicules correspondent à des montants dus à des constructeurs automobiles ou à des concessionnaires. Ces dettes, qui sont comptabilisées à leur juste valeur, sont exigibles à moins d'un an. Les dettes liées à la flotte de véhicules comprennent le montant total des dettes de TVA, car celles-ci se rapportent principalement à la flotte de véhicules.

En outre, les créances et dettes et assimilées liées à la flotte de véhicule comprennent également les effets d'un important contrat de location simple conclu en 2009, en vertu duquel le Groupe acquiert des véhicules à un constructeur et les

revend immédiatement au bailleur. Les montants au titre de la créance (sur le constructeur) et la dette (envers le bailleur) comptabilisés au début du contrat sont réglés lorsque les véhicules sont restitués au constructeur conformément à la clause de rachat. L'actif sur le constructeur et le passif sur le bailleur, d'un montant équivalent, ne peuvent être compensés au bilan, en l'absence de droit exécutoire détenu par le Groupe.

2.12 Clients et autres débiteurs

Les créances clients sont des montants dus par les clients en contrepartie des services fournis dans le cadre normal des activités ; ces créances sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis postérieurement évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite d'une provision pour dépréciation. Une provision pour dépréciation des créances clients est constituée lorsqu'il existe une indication objective que le Groupe ne pourra recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initiales de la créance. Des difficultés financières importantes rencontrées par le débiteur, la probabilité d'une faillite ou d'une réorganisation financière et d'une défaillance ou d'un retard de paiement sont considérés comme des indicateurs de dépréciation de la créance.

La perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans les « Coûts liés à l'exploitation, la location, aux produits des activités ordinaires de la flotte » (voir Note 6).

2.13 Trésorerie

La trésorerie englobe la trésorerie, les équivalents de trésorerie et la trésorerie soumise à restrictions.

(i) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les disponibilités.

Les équivalents de trésorerie correspondent à des placements à court terme et des instruments très liquides comme des valeurs mobilières de placement et des obligations assorties d'une échéance inférieure à 3 mois à la date d'acquisition, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et ne comportant pas de risques de change significatifs en valeur. Les instruments financiers classés dans la catégorie trésorerie et équivalents de trésorerie sont comptabilisés à la juste valeur par résultat.

(ii) Trésorerie soumise à restrictions

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont considérés comme de la trésorerie soumise à restrictions lorsqu'ils (i) sont utilisés pour couvrir l'indemnisation future de sinistres ou (ii) ne sont pas immédiatement disponibles pour le financement de l'activité des filiales. En conséquence, la trésorerie cantonnée dans les entités ad hoc suivantes en rapport avec les activités

de location de véhicules et d'assurance, est considérée comme étant de la trésorerie soumise à restrictions :

- Securitifleet Holding et Securitifleet Holding Bis ;
- FCT Sinople (« Fonds Commun de Titrisation ») ;
- EC Finance Plc ; et
- Euroguard, captive d'assurance.

La trésorerie soumise à restrictions et les équivalents de trésorerie soumis à restrictions sont présentés séparément de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

2.14 Instruments financiers

Un instrument financier est un contrat qui donne lieu à la fois à un actif financier dans une entité et à un passif financier ou un instrument de capitaux propres dans une autre.

Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes : instruments financiers à la juste valeur par résultat, prêts et créances, investissements détenus jusqu'à l'échéance et actifs financiers disponibles à la vente.

Les passifs financiers sont classés dans les catégories suivantes : passifs financiers à la juste valeur par résultat, et autres dettes financières. La direction décide du classement des actifs et des passifs financiers lors de la comptabilisation initiale.

(i) Prêts et créances

Cette catégorie recouvre les actifs financiers non dérivés assortis de paiements fixes ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et découlent des activités de prêt ou de la fourniture de biens ou de services. Elle comprend les prêts, les créances et les valeurs mobilières de placement qui ne sont pas classées dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Les prêts et les créances sont initialement comptabilisés à la juste valeur, y compris les coûts de transaction. Ils sont ultérieurement évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le coût amorti des créances à court terme avoisine généralement le montant nominal de ces éléments.

(ii) Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance

Les placements détenus jusqu'à l'échéance recouvrent les actifs financiers non dérivés assortis de paiements fixes ou déterminables et d'une échéance fixe, que l'entité a la ferme intention et la possibilité de conserver jusqu'à l'échéance. Ces instruments sont évalués au coût amorti. Les actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance sont considérés comme des actifs financiers non courants si leur échéance est supérieure à 12 mois ou comme des actifs financiers courants (voir Note 19).

(iii) Actifs financiers disponibles la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente correspondent essentiellement à une catégorie résiduelle regroupant tous les actifs financiers ne répondant pas aux critères des autres catégories précitées, ou qui sont désignés comme étant disponibles à la vente. Cette catégorie englobe les participations dans les sociétés non consolidées (voir Note 19).

Les instruments financiers classés en « disponibles à la vente » sont évalués à la juste valeur. Les gains et les pertes découlant des variations de la juste valeur de ces instruments sont comptabilisés en Autres éléments du résultat global au sein des capitaux propres, exception faite des pertes de valeur et des éléments monétaires tels que les différences de conversion. Lors de la décomptabilisation de ces instruments, le cumul du gain ou de la perte stocké en capitaux propres est rapporté en résultat. Lorsque ces instruments sont porteurs d'intérêts, les intérêts sont comptabilisés au compte de résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les instruments de capitaux propres disponibles à la vente (par exemple les participations dans les sociétés non consolidées) qui ne sont pas cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable sont évalués au coût historique, diminué du montant cumulé des pertes de valeur.

DÉPRÉCIATION DES ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE

S'agissant des instruments de capitaux propres disponibles à la vente, une baisse significative ou prolongée de leur juste valeur en deçà de leur coût historique est également prise en compte pour déterminer l'existence d'une perte de valeur. En présence d'une telle indication, la perte nette cumulée précédemment comptabilisée directement en capitaux propres est sortie des capitaux propres et comptabilisée au compte de résultat.

Les pertes de valeur liées à des instruments de capitaux propres comptabilisées au compte de résultat ne sont pas reprises par le biais du compte de résultat jusqu'à la vente de l'instrument de capitaux propres. Postérieurement à une dépréciation, une augmentation de la juste valeur d'un instrument de capitaux propres est comptabilisée directement dans les capitaux propres.

(iv) Passifs financiers au coût amorti

Ces passifs financiers englobent :

- les emprunts et les dettes financières ;
- les fournisseurs et autres dettes ;
- les découverts bancaires.

Le coût amorti des fournisseurs et autres dettes à court terme avoisine généralement leur montant nominal.

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, nette des coûts de transaction. Les emprunts sont postérieurement évalués au coût amorti. Le calcul du taux d'intérêt effectif tient compte des paiements d'intérêts et de l'amortissement des coûts de transaction. Les coûts de transaction sont amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif sur la durée de l'emprunt.

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe sont inclus dans les emprunts courants dans le bilan et le tableau des flux de trésorerie.

Les emprunts sont classés comme des passifs courants, sauf si le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le règlement du passif pendant au moins 12 mois après la date de clôture.

(v) Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de taux de change et de taux d'intérêt. Conformément à sa politique de gestion de trésorerie, le Groupe ne détient et n'émet aucun instrument financier dérivé à des fins de transaction.

Lorsque les instruments dérivés sont détenus aux fins de la gestion des risques et lorsque les transactions satisfont aux critères requis, le Groupe applique la comptabilité de couverture de juste valeur, la comptabilité de couverture des flux de trésorerie ou la couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger, selon le risque couvert.

Dès la mise en place de la transaction, le Groupe documente la relation de couverture entre les instruments de couverture et les éléments couverts, ainsi que ses objectifs en matière de gestion de risques et sa politique de couverture. Le Groupe documente également l'évaluation qu'il fait, lors de la mise en place de la couverture et à titre permanent, du caractère hautement efficace des instruments dérivés utilisés dans le cadre des opérations de couverture pour compenser les variations des justes valeurs ou des flux de trésorerie des éléments couverts. Les justes valeurs des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture sont présentées à la Note 29.

Au 31 décembre 2017, le Groupe ne détenait pas d'instrument dérivé répondant aux critères de la comptabilité de couverture de juste valeur ou d'un investissement net.

COMPTABILITÉ DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les couvertures de flux de trésorerie éligibles, le gain ou la perte de juste valeur associée à la partie efficace de la couverture de flux de trésorerie est initialement comptabilisé dans les capitaux propres (voir état consolidé du résultat global), puis recyclé dans le compte de résultat durant les périodes au cours desquelles l'élément couvert affectera le résultat. Toute partie inefficace du gain ou de la perte liée à l'élément couvert est comptabilisée immédiatement au compte de résultat dans le « Résultat financier » (voir Note 13).

(vi) Dépréciation des actifs financiers

À chaque date de clôture, le Groupe évalue s'il existe une indication objective de dépréciation des prêts et des créances. Une perte de valeur n'est enregistrée que s'il existe une indication objective de perte de valeur du fait d'un ou de plusieurs événements intervenus postérieurement à la date de comptabilisation initiale de l'actif, et avant la date de clôture (un « événement générateur de pertes »), et que cet (ou ces) événement(s) générateur(s) de pertes a ou ont un impact sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif financier ou du groupe d'actifs financiers, pouvant être estimé de façon fiable.

La dépréciation des créances est détaillée à la Note 22 et la dépréciation des actifs disponibles à la vente est détaillée plus haut.

2.15 Actions propres

Les actions Europcar Groupe détenues par la société mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

2.16 Avantages du personnel

Le Groupe fait bénéficier ses membres du personnel d'avantages postérieurs à l'emploi au travers de régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies.

(i) Régimes de retraite à cotisations définies

Un régime de retraite à cotisations définies est un régime de retraite en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité indépendante ou à un fonds de pension. Le Groupe n'est tenu par aucune obligation légale ou implicite de verser des cotisations supplémentaires si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer toutes les prestations dues au titre de l'exercice en cours et des exercices passés. Le Groupe cotise à des régimes publics et souscrit des assurances au profit de certains membres du personnel, qui sont considérés comme des régimes à cotisations définies. Les cotisations aux régimes sont comptabilisées en charges au cours de la période durant laquelle les services sont rendus par les membres du personnel.

(ii) Régimes de retraite à prestations définies

Les régimes de retraite ne répondant pas à la définition d'un régime à cotisations définies sont des régimes à prestations définies. Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies du Groupe, le montant de la retraite qu'un membre du personnel percevra lors de son départ à la retraite est défini par référence à son ancienneté et à son salaire de fin de carrière.

Le Groupe conserve une obligation légale au titre des prestations, même si les actifs du régime servant à financer les prestations définies ont été réservés. Les actifs des régimes peuvent englober des actifs spécialement affectés à un fonds de pension à long terme.

L'engagement net du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies est évalué par un actuaire indépendant selon la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode nécessite de retenir des hypothèses actuarielles spécifiques qui sont détaillées à la Note 30 « *Avantages du personnel* ». Ces évaluations actuarielles sont réalisées à chaque clôture en estimant la valeur actualisée du montant des avantages futurs acquis par les membres du personnel en contrepartie des services rendus au cours de l'exercice courant et des exercices précédents, et intègre l'impact des futures hausses de salaires.

Les actifs des régimes de retraite sont généralement détenus par des entités juridiques distinctes et sont évalués à la juste valeur, telle que déterminée à chaque date de clôture.

Conformément à la norme IAS 19, le passif inscrit au bilan au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond à la valeur actualisée de l'engagement relatif aux régimes à prestations définies à la date de clôture, diminué de la juste valeur des actifs des régimes.

D'un exercice à l'autre, les différences entre, d'une part, les passifs anticipés et leurs montants réestimés et, d'autre part, le niveau attendu des actifs dédiés et leur niveau réel constituent les écarts actuariels, qui sont cumulés au niveau de chaque régime de retraite. Ces écarts actuariels peuvent provenir soit de la modification des hypothèses actuarielles utilisées à la clôture, ou d'ajustements liés à l'expérience découlant de la modification, au cours de l'exercice, des hypothèses retenues à la clôture de l'exercice précédent.

Le Groupe comptabilise les écarts actuariels en autres éléments du résultat global dans « l'État du résultat global » au cours de la période durant laquelle ils se produisent.

Le coût des services passés est immédiatement comptabilisé dans les charges opérationnelles sous la rubrique « Charges de personnel ».

Les effets d'actualisation et le rendement attendu des actifs des régimes sont comptabilisés en résultat financier (voir Note 13).

(iii) Avantages à long terme

L'engagement net du Groupe au titre des avantages à long terme autres que les régimes de retraite (ou régimes d'avantages postérieurs à l'emploi) représente les avantages futurs que les membres du personnel ont acquis en contrepartie des services rendus au cours de la période courante et des périodes précédentes, par exemple la Médaille du Travail en France et le Jubilee en Allemagne. L'engagement, déterminé à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées, est calculé à sa valeur actualisée. La provision est comptabilisée nette de la juste valeur de tous les actifs liés (c'est-à-dire que tous les écarts actuariels et le coût des services passés sont comptabilisés immédiatement dans le compte de résultat consolidé).

(iv) Plans d'intéressement et de primes

Le Groupe comptabilise un passif et une charge au titre des primes et de l'intéressement, sur la base d'une formule qui intègre le résultat revenant aux actionnaires d'ECG, compte tenu de certains ajustements. Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il est tenu par une obligation contractuelle.

Les charges afférentes sont comptabilisées dans les Charges de personnel (voir Note 7, « *Charges de personnel* »).

2.17 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe est tenu par une obligation légale ou implicite découlant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de celle-ci peut être estimé de façon fiable. Si l'impact est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés à l'aide d'un taux avant impôts reflétant l'appréciation par le marché de la valeur-temps de l'argent, et, si besoin est, les risques spécifiques au passif.

Une provision, déterminée de façon actuarielle, est constituée au titre de la valeur estimée des pertes non assurées découlant de sinistres connus et inconnus. Lorsqu'il est anticipé que ces sinistres seront réglés sur une longue période, la provision constituée représente la valeur actualisée des dépenses estimées nécessaires pour éteindre l'obligation. Le caractère recouvrable de tout excédent de primes versées d'avance sur les passifs estimés est évalué et une provision est constituée si nécessaire.

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe peut faire l'objet de procédures ou d'enquêtes en rapport avec le respect des lois et réglementations dans différentes juridictions, dont certaines émanant des administrations fiscales ou des autorités de la concurrence. Le Groupe constitue généralement une provision dès lors qu'un risque représente une sortie probable de trésorerie à l'égard d'un tiers sans contrepartie et que la perte susceptible d'en découler peut être estimée de manière suffisamment fiable.

Une provision est constituée au titre des coûts de rachat et de remise en état des véhicules sur la période de détention des véhicules.

L'impact de l'actualisation des provisions est comptabilisé en autres charges financières.

2.18 Produits des activités ordinaires

Ils comprennent les produits tirés de la location de véhicules, les commissions sur les services annexes à l'activité de location de véhicules (incluant le carburant) et les redevances reçues du réseau des franchises Europcar, nets des remises et rabais et hors ventes intragroupe et taxes sur la valeur ajoutée et sur les ventes.

Les produits provenant des services sont comptabilisés au compte de résultat *pro rata temporis* sur la période durant laquelle les véhicules sont loués, selon les conditions du contrat de location. Le degré d'avancement est évalué sur la base des services effectivement fournis (nombre de jours de location durant l'exercice).

Lorsque les produits de la location des véhicules sont générés par des intermédiaires (tels que des agences de voyage), ils sont comptabilisés en brut dans le compte de résultat dès lors qu'Europcar :

- a la capacité de déterminer le prix ;
- réalise une partie du service ; et
- sélectionne, en son entière discrétion, les intermédiaires.

Les commissions sont comptabilisées sous la rubrique « Coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules » du compte de résultat (voir Note 6).

Aucun produit n'est constaté en cas d'incertitude importante concernant le recouvrement de la contrepartie exigible.

Le Groupe a mis en œuvre un programme de fidélisation entrant dans le champ d'IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle ». Ce programme permet de bénéficier d'un week-end de location gratuit ou de coupons de réduction après avoir cumulé un certain nombre de locations éligibles au programme. Les avantages ainsi acquis peuvent être utilisés dès la location suivante et ont une validité de 12 mois après leur émission.

Compte tenu de son caractère récent, le Groupe considère que les impacts de l'application d'IFRIC 13, consistant :

- à considérer comme un élément distinct d'une vente, l'avantage acquis par le client, à savoir un week-end de location de véhicule gratuite à utiliser dans l'année qui suit ;
- à allouer une partie du prix de la vente initiale de la location à ce week-end et à la différer jusqu'à ce que l'obligation du groupe relative à ce week-end soit remplie ;

sont peu significatifs. Pour cette raison, aucun impact n'a été comptabilisé à ce titre dans les états financiers consolidés arrêtés à fin décembre 2017.

2.19 Charges

(i) Coûts de détention de la flotte

Les coûts de détention de la flotte englobent les coûts des véhicules tels que ceux liés aux contrats relatifs à la flotte de véhicules conclus avec les constructeurs automobiles via la comptabilisation de la charge d'amortissement des véhicules (voir « flotte des véhicules ») ou avec les bailleurs de fonds (via les loyers de contrat de location), les taxes se rapportant à la flotte de véhicules et les coûts engagés en vue de l'achat ou de la vente de véhicules.

Les coûts afférents aux contrats de location de véhicules comprennent principalement des charges d'amortissement, nettes des rabais et des charges hors bilan liées aux contrats de location simple (voir en Note 2 « Principales méthodes comptables », 2.10 « La flotte de véhicules »).

Les coûts afférents à l'acquisition et à la cession de véhicules comprennent le coût des accessoires des véhicules et les coûts liés à la mise en service des nouveaux véhicules et à la vente de véhicules usagés.

Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique « Coûts de détention de la flotte » selon la méthode linéaire, sur la durée du contrat.

(ii) Coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules

Les coûts d'exploitation de la flotte correspondent à des coûts engagés durant le cycle d'exploitation de la flotte au titre :

- des remises en état ;
- des réparations ;
- de la maintenance ;
- de la dépréciation des véhicules gravement endommagés, accidentés ou volés ; et
- des assurances.

Les coûts de la location comprennent le carburant, les transferts de véhicules, le lavage des véhicules, etc. Les coûts liés aux produits des activités ordinaires englobent les commissions, les taxes aéroportuaires et ferroviaires, etc.

(iii) Paiements au titre des contrats de location-financement

Les paiements minimaux au titre des contrats de location-financement sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

2.20 Plan d'options et assimilés

Le Groupe a mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses employés. La juste valeur de ces plans est égale à la valeur des actions gratuites à la date d'attribution et tient compte de la valorisation de la restriction durant la période d'inaccessibilité éventuelle (voir Note 8). Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits. L'estimation de la charge à comptabiliser tient compte du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits.

2.21 Autres produits et charges non courants

(i) Coûts liés aux acquisitions d'entreprises

Les charges liées aux acquisitions comprennent notamment les charges engagées dans le cadre de l'intégration des acquisitions, telles que les honoraires juridiques et comptables, les coûts de licenciement et les honoraires de conseil afférents aux licenciements découlant de la rationalisation du réseau des stations de location et des fonctions de support, la dépréciation d'actifs corporels et les coûts de transfert, les coûts liés à la résiliation des baux et de remise en état d'immeubles, réalisés dans le cadre de l'intégration des activités acquises.

(ii) Charges de réorganisation et autres coûts non courants

Les charges de réorganisation englobent les charges engagées au titre de la restructuration des activités dans le but d'adapter l'organisation au plan local ou l'organisation du Groupe à l'évolution des conditions économiques. Ces charges comprennent les coûts liés à la réduction des effectifs, les honoraires liés à la transformation du Groupe, les coûts relatifs aux dépréciations d'actifs corporels et les coûts de transfert, les coûts de résiliation anticipée des baux dans le cadre de ces restructurations ainsi que des coûts et provisions relatifs à des litiges encourus par le Groupe.

Les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents sont présentés de manière distincte en « Autres produits et autres charges non courants », ceci afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe.

2.22 Résultat financier

Le résultat financier comprend les intérêts exigibles sur les emprunts calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif, les produits des dividendes, les coûts de financement, les pertes et gains de change, les profits et les pertes sur les instruments financiers qui sont comptabilisés au compte de résultat et les parties inefficaces du profit ou de la perte sur les instruments de couverture des flux de trésorerie, ainsi que les éléments financiers des charges de retraite (effet d'actualisation et le rendement attendu des actifs des régimes).

Les produits d'intérêt sont comptabilisés en résultat au fur et à mesure qu'ils sont courus, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. La composante de charge d'intérêt des paiements au titre des contrats de location-financement est comptabilisée en résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.23 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat de l'exercice englobe l'impôt courant et les impôts différés. L'impôt sur le résultat est comptabilisé au compte de résultat sauf s'il se rapporte à des éléments directement comptabilisés dans les capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé dans les capitaux propres.

L'impôt courant correspond à l'impôt sur le résultat de l'exercice devant être payé, estimé à l'aide des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, ainsi que tout ajustement des impôts payables au titre des exercices précédents.

Le montant des impôts différés est basé sur le mode de réalisation ou de règlement anticipés de la valeur comptable des actifs et des passifs, à l'aide des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé uniquement dans la mesure où il est probable qu'il pourra être déduit des résultats imposables futurs. Les aspects considérés pour apprécier cette probabilité sont les suivants :

- existence de différences temporelles qui vont donner lieu à taxation dans le futur ;
- perspectives de bénéfices imposables.

2.24 Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la société mère) par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Les actions propres ne sont pas prises en compte pour le calcul du résultat par action de base ou dilué. Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la société mère), par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, auraient été émises si tous les instruments dilutifs émis avaient été convertis.

2.25 Indicateurs non définis par les normes IFRS

L'EBITDA corporate ajusté : désigne le résultat opérationnel courant avant amortissement non-flotte, après déduction des charges d'intérêt liées à des dettes servant au financement de la flotte. Pour un rapprochement de l'EBITDA corporate ajusté avec le compte de résultat consolidé (voir la Note 4 « Secteurs opérationnels »).

NOTE 3 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

3.1 Principaux mouvements de périmètre et du portefeuille de participations durant l'année 2017

(i) Goldcar

Le 19 décembre 2017, le Groupe a acquis 100 % du **Groupe Goldcar** pour un montant total de 562,2 millions d'euros payé en numéraire. Les entités légales du Groupe Goldcar acquises sont présentées dans la Note 36 « *Entités du Groupe* ».

Goldcar est consolidée par intégration globale à compter du 31 décembre 2017. Par conséquent, il n'y a pas d'impact sur l'état des résultats consolidés au 31 décembre 2017.

L'allocation à la juste valeur n'a pas été effectuée compte tenu de la date d'acquisition tardive. En conséquence, la différence entre le montant total payé et la valeur comptable des actifs et passifs pris en charge a été provisoirement et entièrement enregistrée en écart d'acquisition pour un montant de 505,3 millions d'euros.

L'allocation finale sera effective en 2018.

En milliers d'euros	Valeur comptable avant acquisition
Immobilisations incorporelles	26 796
Immobilisations corporelles nettes	12 596
Flotte nette	195 145
Autres actifs	88 973
Trésorerie	38 469
Passifs financiers courants	(234 060)
Autres passifs	(70 983)
Actifs nets acquis	56 936
Prix payé en numéraire	562 207
Investissement total	562 207
GOODWILL PROVISOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2017	505 271

(ii) Buchbinder

Le 20 septembre 2017, le Groupe a acquis 100 % du **Groupe Buchbinder** pour un montant total de 124,8 millions d'euros, comprenant un complément de prix estimé à 15 millions d'euros. Les entités légales du Groupe Buchbinder acquises sont présentées dans la Note 36 « *Entités du Groupe* ».

Buchbinder est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} septembre 2017. La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels du Groupe à compter de la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2017 s'élève respectivement à 80,1 millions et 9,1 millions d'euros.

Conformément à IFRS 3, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs identifiés a été effectuée, avec l'assistance d'un évaluateur externe indépendant. Les marques suivantes

ont été identifiées et valorisées : Buchbinder pour 32,9 millions d'euros, Global pour 4,5 millions d'euros et Megadrive pour 1,2 million d'euros.

L'écart d'acquisition a été impacté pour 11 millions d'euros avec la reconnaissance d'impôts différés passifs liés aux actifs identifiés ci-dessus.

L'allocation du prix d'achat sera finalisée dans les 12 mois suivant la date d'acquisition, conformément aux normes comptables.

L'actif net acquis s'élevant à 54,3 millions d'euros, un *goodwill* provisoire de 70,5 millions d'euros a été reconnu. Le montant final du *goodwill* pourra différer du montant initialement comptabilisé.

En milliers d'euros	Valeur comptable avant acquisition	Ajustements de la Juste-Valeur	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	3 051	38 551	41 602
Immobilisations corporelles nettes	2 617	-	2 617
Flotte nette	268 689	-	268 689
Autres actifs	48 494	-	48 494
Trésorerie	11 597	-	11 597
Passifs financiers courants	(272 398)	-	(272 398)
Passifs d'impôts différés	(1 791)	(11 484)	(13 275)
Autres passifs	(32 999)	-	(32 999)
Actifs nets acquis	27 260	27 067	54 327
Prix payé en numéraire			109 800
Complément de prix			15 000
Investissement total			124 800
GOODWILL PROVISOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2017			70 473

(iii) Europcar Danemark

Le 27 avril 2017 le Groupe a acquis 100 % des sociétés de son **franchisé danois**, Oestergaad Biler A/Z et Nordcar, pour un montant total de 57,7 millions d'euros comprenant un complément de prix estimé à 6 millions d'euros.

Europcar Danemark est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} mai 2017. La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2017 est de 43,4 millions d'euros et 8,5 millions d'euros respectivement.

Conformément à IFRS 3, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs intangibles identifiés a été effectuée, avec l'assistance

d'un évaluateur externe indépendant. Les actifs suivants ont ainsi été identifiés :

- des relations clients pour 4 millions d'euros ;
- une dépréciation d'actif immobilier pour 1,1 million d'euros ;
- des passifs éventuels pour 1,2 million d'euros.

L'écart d'acquisition a été impacté par 0,2 million d'euros avec la reconnaissance d'impôts différés actifs et passifs liés aux actifs et passifs identifiés ci-dessus.

La répartition du prix d'achat sera finalisée dans les 12 mois suivant la date d'acquisition, conformément aux normes comptables.

L'actif net acquis s'élevant à 19 millions d'euros, un *goodwill* provisoire de 38,7 millions d'euros a été reconnu. Le montant final du *goodwill* pourra différer du montant initialement comptabilisé.

En milliers d'euros	Valeur comptable avant acquisition	Ajustements de la Juste-Valeur	Juste Valeur
Immobilisations incorporelles	-	3 968	3 968
Immobilisations corporelles nettes	15 659	(1 115)	14 544
Flotte nette	94 995	-	94 995
Autres actifs	10 272	518	10 790
Trésorerie	179	-	179
Passifs financiers courants	(68 350)	-	(68 350)
Passifs d'impôts différés	(14 496)	(873)	(15 369)
Autres passifs	(20 519)	(1 240)	(21 759)
Actifs nets acquis	17 740	1 258	18 998
Prix payé en numéraire			51 725
Complément de prix			6 000
Investissement total			57 725
GOODWILL PROVISOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2017			38 727

(iv) Autres acquisitions de la période

- **Les entités irlandaises**, ETL, GoCar et Irish car rental LTD, acquises en décembre 2016 mais non consolidées au 31 décembre 2016 sont intégrées dans les états financiers du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2017.

L'investissement de 23,6 millions d'euros comprend un complément de prix estimé à 10,5 millions d'euros et des droits d'enregistrement de 0,2 million d'euros. L'actif net acquis s'élevant à (0,3) million d'euros, un *goodwill* de 34,6 millions d'euros a été reconnu. Conformément au pacte d'actionnaires, une première tranche du complément de prix a été versée en décembre 2017 pour un montant total de 5,3 millions d'euros (période de référence du versement de la première tranche au 31 août 2017).

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2017 est de 60,1 millions d'euros et 11,5 millions d'euros respectivement.

- Le 17 février 2017, le Groupe a pris le contrôle exclusif d'Ubeeqo, *start up* innovante dans le domaine de la mobilité qui était jusqu'à présent consolidée par mise en équivalence dans le périmètre Europcar. À compter du 1^{er} mars 2017, Ubeeqo est intégrée dans les comptes du Groupe en intégration globale. Le changement de méthode de consolidation d'Ubeeqo a conduit à la constatation d'un *goodwill* de 18,5 millions d'euros, (dont 13,6 millions sont issus de la transaction initiale en 2014). Dans le cadre de l'acquisition par étapes, l'effet de la réévaluation de la quote-part antérieure à l'acquisition n'a pas eu d'impact dans le compte de résultat.

Le chiffre d'affaires 2017 d'Ubeeqo est de l'ordre de 9,5 millions d'euros avec une forte croissance budgétée dans les prochaines années.

- Le 31 juillet 2017, le Groupe a étendu son réseau de filiales avec l'acquisition de 100 % de **LOR'RENT**. LOR'RENT est consolidée par intégration globale dans les états financiers du Groupe à partir du 1^{er} septembre 2017. L'investissement de 1,5 million d'euros inclut un complément de prix estimé à 0,15 million d'euros. Un *goodwill* provisoire de 1,5 million d'euros a été comptabilisé dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2017.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2017 n'est pas significative.

- Le 20 décembre 2017, le Groupe a acquis 100 % d'**InterRent S.à.r.l.**, franchisé Europcar au Luxembourg. InterRent S.à.r.l est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} décembre 2017. L'investissement s'élève à 3,7 millions d'euros et l'actif net acquis s'élève à 5,1 millions. Le *badwill* résultant de cette acquisition est de 1,4 million d'euros, comptabilisé en résultat non récurrent.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2017 n'est pas significative.

(v) Acquisition d'intérêts minoritaires & acquisition d'actifs

- Conformément au contrat de souscription et d'achat d'actions daté du 28 février 2017, Europcar Lab a acquis une participation minoritaire supplémentaire portant cette dernière à 33,33 % dans **Wanderio** pour un montant total de 1,8 million d'euros. Cette acquisition complète un premier investissement minoritaire effectué le 19 juillet 2016. La quote-part de l'actif net acquis revenant à Europcar s'élève à 0,2 million d'euros.

Europcar détient désormais une influence notable sur Wanderio qui est donc consolidée par mise en équivalence dans les états financiers du Groupe.

- Le 23 mai 2017, conformément à l'accord d'achat de parts, Europcar Lab a acquis une participation minoritaire dans **SnappCar** pour 4,9 millions d'euros et représentait 12,6 % du capital. En décembre 2017, la seconde étape de l'investissement représentant 7,8 % du capital, a été réalisée pour un montant total de 3,1 millions d'euros.

L'accord entre les actionnaires ne permet pas à Europcar Lab d'exercer une influence notable sur cette société. Par conséquent, SnappCar est considérée comme une participation minoritaire et n'est pas incluse dans le périmètre de consolidation du Groupe.

- Le 9 mars 2017 Europcar Australia a acquis les actifs de son **franchisé** dans la région du Queensland en **Australie** pour un montant de 2,5 millions de dollars australien (1,7 million d'euros). Un *goodwill* provisoire du même montant a été reconnu au 31 décembre 2017.

- Le 21 décembre 2017, selon la convention d'actionnaire, Europcar a acquis les 20 % restants d'E-Car Club auprès des fondateurs. Suite à cette acquisition, Europcar détient 100 % d'E-Car Club.

3.2 Données financières complémentaires pro forma relatives aux acquisitions de Buchbinder et de Goldcar

Les chiffres pro forma sur 12 mois présentés ci-dessous ont été calculés comme si les acquisitions de Buchbinder et Goldcar avaient eu lieu le 1^{er} janvier 2017 et ont été préparés sur la base des informations suivantes :

- pour le Groupe Europcar, le compte de résultat consolidé et audité pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017 tel que présenté dans le présent document ;
- pour Goldcar, le compte de résultat consolidé pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017 ;
- pour Buchbinder, le compte de résultat consolidé pour la période de 8 mois close le 31 août 2017.

Les données financières pré-acquisitions des sociétés acquises et retraitées en information financière pro forma n'ont pas fait l'objet de procédures d'audit.

Les comptes de résultat consolidés du Groupe Europcar, de Goldcar et de Buchbinder pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017 ont été préparés en conformité avec le référentiel IFRS.

Le compte de résultat pro forma de Buchbinder inclut l'ensemble des ajustements relatifs à la réévaluation des actifs et passifs à la juste valeur conformément à la norme IFRS 3. Ce n'est pas le cas pour le compte de résultat pro forma de Goldcar dans la mesure où l'allocation du prix d'acquisition n'est pas réalisée au 31 décembre 2017.

Les ajustements pro forma inclus dans le compte de résultat consolidé présenté ci-après sont limités aux (i) ajustements directement imputables à la transaction et (ii) calculés sur la base d'informations disponibles.

Les éléments suivants ne sont pas pris en compte dans le compte de résultat consolidé pro forma :

- coûts supplémentaires résultant de la réorganisation et des changements de stratégie à venir ;
- synergies résultant des acquisitions de Goldcar et Buchbinder (à l'exception des coûts de financement de la flotte en raison de la mise en place, en date d'acquisition, d'un crédit-relais dédié au refinancement de la flotte existante de Goldcar).

L'effet impôt utilisé dans la présentation du compte de résultat pro forma a été calculé en utilisant les taux d'impôts en vigueur dans les différents pays concernés (34,43 % en France, 25 % en Espagne et 29,97 % en Allemagne).

<i>En millions d'euros</i>	Groupe Europcar pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017	Groupe Buchbinder pour la période du 1er janvier au 31 août 2017	Groupe Goldcar pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017	Coûts de financement de l'emprunt obligatoire et Coûts de financement du crédit-relais	Pro forma pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017
Produit des activités ordinaires	2 411,7	144,2	269,6	-	2 825,5
Résultat opérationnel courant	293,9	12,9	46,3	-	353,1
Résultat opérationnel	223,2	12,9	22,2	-	258,3
Résultat financier	(140,7)	(3,1)	(35,8)	(5,2)	(184,8)
RÉSULTAT NET	61,1	6,8	(14,4)	(2,0)	51,5

Les coûts d'acquisition engagés par le Groupe Europcar pour l'acquisition de Buchbinder et Goldcar s'élèvent à 9,2 millions d'euros.

Le résultat net de Goldcar inclut (31) millions d'euros de charges liées au débouclage de transactions réalisées par son ancien actionnaire en 2014.

Le résultat financier pro forma est retraité des éléments suivants qui s'élèvent à (5,2) millions d'euros.

- Les coûts de financement additionnels non flotte relatifs à l'emprunt obligatoire (20,6 millions d'euros en complément des 4,1 millions d'euros déjà comptabilisés dans le compte de résultat du Groupe Europcar en 2017).
- Les ajustements des coûts de financement de la « dette flotte » et de la « dette corporate » relatifs au refinancement à la date d'acquisition de la dette existante de Goldcar par le crédit-relais adossé aux actifs de Goldcar. Ces financements sont calculés à compter du 1^{er} janvier 2017 et s'élèvent à 15,4 millions. Ils incluent :
 - i) L'annulation des coûts historiques de financement de l'ancienne dette de Goldcar ;
 - ii) Les coûts de financement additionnels relatifs à la nouvelle structure de dette mise en place à la date d'acquisition, qui incluent :

- les coûts de financement de flotte du crédit-relais qui permet à Goldcar de financer sa flotte en Espagne, Italie et France (incluant les créances associées) au taux d'avance de 75 %. Ces coûts de financement sont calculés au taux Euribor + 2,25 % (taux d'intérêt contractuel du crédit-relais) appliqué pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017 sur 75 % de la valeur moyenne de la flotte de Goldcar en Espagne, Italie et France,
- les coûts de financement de flotte relatifs au financement de la portion de 25 % de la valeur moyenne de la flotte de Goldcar en Espagne, Italie et France non couvert par le crédit-relais. Ces coûts de financement de la flotte sont calculés au taux Euribor + 2,50 % (taux contractuel du RCF) appliqué pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017 sur 25 % de la valeur moyenne de la flotte de Goldcar dans ces trois pays,
- les coûts de financement relatifs au financement de la flotte de Goldcar dans les pays non-couverts par le crédit-relais (Portugal, Grèce, Turquie et Croatie). Ces coûts de financement de la flotte sont calculés au taux Euribor + 2,50 % (taux contractuel du RCF) appliqué pour la période de 12 mois close le 31 décembre 2017 sur la valeur moyenne de la flotte de Goldcar dans les pays concernés,
- le coût de non-utilisation relatif à la part non-tirée du crédit-relais. Ces commissions sont calculées sur le

taux contractuel de non-utilisation (0,50 %) appliqué à la différence entre 450 millions d'euros (engagement total du crédit-relais) et 75 % de la valeur moyenne de la flotte de Goldcar en Espagne, Italie et France,

- la charge annuelle d'amortissement relative à la part capitalisée des coûts relatifs au crédit-relais.

3.3 Principaux mouvements de périmètre et du portefeuille de participation durant l'année 2016

- En juin 2016, Ubeeqo, *start up* innovante dans le domaine de la mobilité dans laquelle Europcar détient une participation, a acquis en juin pour un montant de 8 millions d'euros, la société Bluemove, une *start up* espagnole leader technologique du marché espagnol de l'autopartage pour les particuliers. En décembre Ubeeqo a également acquis la société Guidami pour un montant de 0,6 million d'euros, la société Guidami est un acteur référent de l'auto partage en boucle fermée à Milan. Ces opérations s'inscrivent dans la stratégie d'acquisition du Groupe visant à devenir la référence de la mobilité urbaine.
- En juillet 2016 le Groupe a acquis 100 % de la société Locaraise. L'investissement de 9 millions d'euros a été réalisé par la filiale Française du Groupe, Europcar France. L'actif net acquis s'élevant à 5,6 millions d'euros, un *goodwill* de 3,4 millions d'euros a été reconnu et est principalement lié aux synergies que le Groupe attend de cette intégration. La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2016 est de 8 millions d'euros et 1,9 million d'euros respectivement.
- En août 2016, le Groupe a acquis 100 % du Groupe Brunel, un leader dans le service de chauffeur privé disponible sur une application mobile. L'investissement de 5,4 millions d'euros (4,6 millions de GBP) a été réalisé

par la filiale britannique du Groupe, Europcar UK. Le prix d'achat comprend un complément de prix probable estimé à 2,2 millions d'euros (1,9 million de GBP). L'actif net acquis s'élevant à 0,1 millions d'euros (0,1 million de GBP), un *goodwill* de 7,5 millions d'euros a été reconnu et est principalement lié aux synergies que le Groupe attend de cette intégration.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2016 est de 4,8 millions d'euros et 0,1 million d'euros respectivement.

- En décembre 2016 le Groupe a étendu son réseau de filiales avec l'acquisition de 100 % de son franchisé irlandais. En plus de l'activité de location de véhicules, le Groupe acquiert également le service d'autopartage d'Europcar Irlande, lancé en 2012 et opérant sous la marque GoCar. L'investissement de 23,6 millions d'euros a été réalisé par la filiale française du Groupe, Europcar Participations (anciennement EC2). Le Groupe a par ailleurs accordé à Europcar Irlande un prêt de 22,4 millions d'euros. L'actif net acquis s'élève à (0,3) million d'euros et le chiffre d'affaires annuel est approximativement de 50 millions d'euros.

Compte tenu du stade tardif de l'acquisition la société n'a pas été incluse dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2016. Le calcul de l'écart de première consolidation et l'allocation à la juste valeur du prix d'achat seront effectués au cours du premier trimestre 2017. Les titres figurent au bilan en actifs financiers non courants pour un montant total de 23,6 millions d'euros.

- Le 13 décembre 2016, Europcar a racheté 19 % du capital d'E-Car Club Holding soit les 10 % restant de Centrica et 9 % du management qui conservera encore 20 % du capital jusqu'à la même période l'année prochaine. Le % de détention dans la société d'E-Car Club car passe donc de 60,8 % à 80 %.

NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Le Groupe Europcar gère l'activité de location :

- d'une part avec sa propre flotte de véhicules dans 16 filiales en propre en Europe et 2 en Australie et Nouvelle-Zélande ;
- et d'autre part aux travers d'un réseau de partenaires et franchisés présents à la fois dans les pays dans lesquels Europcar exerce en direct (« franchise domestique ») et surtout dans les autres pays (« franchise internationale »).

Au total, le Groupe Europcar est présent dans plus de 133 pays et territoires.

Le principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels » est le Directoire.

Le Groupe s'articule désormais autour de 5 *Business Units* (*Cars, Vans & Trucks, Low Cost, New Mobility* et *International*

Coverage). Cette organisation vise à mieux répondre aux besoins des clients, à mieux positionner Europcar de sorte à saisir les opportunités de croissance externe et à améliorer l'efficacité opérationnelle dans un environnement en évolution rapide.

L'organisation en *Business Units* a été mise en œuvre dès janvier 2017. Ces nouvelles *Business Units* bénéficient de la force du réseau dans les différentes filiales du Groupe et de l'expérience de leur manager. Les fonctions support s'assurent de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et apportent leur expertise aux *Business Units* et aux filiales du Groupe. À ce titre, ont été créés :

- un Comité exécutif Groupe dont le rôle est de déployer la stratégie du Groupe au sein des *Business Units* ;

- un Comité des *Managing Directors* pays dont le rôle est de s'assurer du bon déploiement de la stratégie des *Business Units* au niveau local et de l'excellence opérationnelle dans la gestion de l'activité. Il est dirigé par Monsieur Kenneth McCall et comprend l'ensemble des *Managing Directors* des Filiales Pays.

La gestion quotidienne du Groupe se fait encore principalement sur la base de *reportings* pays. En effet, suite aux différentes opérations de croissance externe menées par le Groupe au cours de l'année 2017 et à l'implémentation de cette nouvelle organisation, les systèmes d'élaboration du reporting du Groupe ainsi que les systèmes de gestion opérationnelle de l'activité devront être adaptés. Le Groupe prévoit d'être en mesure d'assurer un reporting des principaux agrégats financiers figurant dans le tableau ci-dessous « Informations sur les secteurs » selon la segmentation par BU à compter de l'arrêté des comptes annuels 2018.

Par conséquent le Groupe continue de présenter l'information sectorielle requise par IFRS 8 selon deux secteurs géographiques. Le Groupe présente un rapprochement global des informations sur les secteurs opérationnels et les états financiers consolidés en IFRS.

L'information sectorielle est complétée par des informations relatives au chiffre d'affaires des « Business Units ».

Le Groupe présente en effet deux secteurs géographiques, Europe et reste du monde, au sein desquels la nature des services fournis et la catégorie de clients visée sont identiques. La distinction entre ces deux secteurs répond principalement à des critères de dynamisme de zone économique, d'organisation clientèle, d'interdépendances entre les pays pour la gestion de contrats clients et de la flotte ainsi que la gestion quotidienne opérationnelle.

- Le segment Europe inclut les pays européens où le Groupe opère sa flotte directement (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Portugal, le Royaume Uni, l'Irlande, le Danemark et le Luxembourg), regroupés sur les critères de service, de clients et de distribution communs, ainsi que les pays franchisés d'Europe (Autriche, Finlande, Grèce, Pays-Bas, Norvège, Suède, Suisse, Turquie) qui ont des caractéristiques économiques similaires et présentent des synergies en termes de négociation de flotte et de gestion de clientèle.
- Le reste du monde : les autres pays autres que ceux mentionnés ci-dessus, incluant les pays opérés directement par le Groupe que sont l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

Buchbinder est essentiellement actif en Allemagne, Goldcar en Espagne. Les données financières relatives à ces deux acquisitions récentes ne sont pas allouées par zone géographique. Elles seront allouées par « Business Unit » dès lors que l'organisation par BU sera pleinement mise en œuvre.

Les membres du Comité exécutif revoient régulièrement les performances opérationnelles et financières des secteurs, évaluées sur les bases suivantes :

- Produits des activités ordinaires : ils comprennent les produits de l'activité de location, mais aussi les redevances territoriales et autres commissions associées aux marques du Groupe et facturées aux franchisés, et enfin la vente de carburant ;
- L'EBITDA corporate ajusté : désigne le résultat opérationnel courant avant amortissement, après déduction des charges d'intérêt liées aux dettes servant au financement de la flotte.

INFORMATIONS SUR LES SECTEURS

31 décembre 2017					
En milliers d'euros	Note	Europe	Reste du monde	Élimination & Holdings	Total des secteurs
Total des produits des secteurs		2 243 411	174 328	(6 078)	2 411 661
Résultat opérationnel courant		220 649	38 559	34 702	293 910
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation		14 636	1 162	14 055	29 853
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	13	(58 791)	(3 074)	1 925	(59 940)
Corporate EBITDA ajusté des secteurs		176 494	36 647	50 682	263 823
Total actifs		2 334 809	162 064	3 631 228	6 128 101
Total passifs		2 440 074	127 237	2 722 795	5 290 106

31 décembre 2016

<i>En milliers d'euros</i>	Note	Europe	Reste du monde	Élimination & Holdings	Total des secteurs
Total des produits des secteurs		1 997 209	159 441	(5 892)	2 150 758
Résultat opérationnel courant		212 773	35 343	35 353	283 469
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation		11 371	1 029	19 935	32 335
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	13	(59 823)	(2 442)	315	(61 950)
Corporate EBITDA ajusté des secteurs		164 321	33 930	55 603	253 854
Total actifs		1 602 962	215 906	2 695 896	4 514 764
Total passifs		1 660 032	205 786	2 017 680	3 883 498

(i) Informations sur les produits et les services

Les produits et les services sont répartis de la façon suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2017			
	Europe	Reste du monde	Élimination & Holdings	Total des secteurs
Produits des activités de location de véhicules	2 104 292	150 747	301	2 255 340
Autres produits associés à la location de véhicules	108 186	3 176	(6 379)	104 983
Produits des activités de franchise	30 933	20 405	-	51 338
TOTAL DES PRODUITS DES SECTEURS	2 243 411	174 328	(6 078)	2 411 661

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2016			
	Europe	Reste du monde	Élimination & Holdings	Total des secteurs
Produits des activités de location de véhicules	1 865 005	137 385	-	2 002 390
Autres produits associés à la location de véhicules	99 930	3 056	(5 892)	97 094
Produits des activités de franchise	32 274	19 000	-	51 274
TOTAL DES PRODUITS DES SECTEURS	1 997 209	159 441	(5 892)	2 150 758

(ii) Informations par rapport aux pays et segments de clientèle

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Produits des activités de location de véhicules	2 255 340	2 002 390
<i>Répartition par segment de clientèle</i>		
Loisirs	56,4 %	58,1 %
Affaires	43,6 %	41,9 %

(iii) Informations sur les secteurs par zone géographique

Le Groupe exerce ses activités sur quatre marchés principaux : France, Allemagne, Royaume-Uni et sur d'autres pays d'Europe. Les produits sont identifiés en fonction des lieux où les services de location sont fournis. Les actifs non courants sont affectés en fonction de leur localisation.

Les produits et les actifs non courants englobent des éléments directement attribuables à un secteur géographique, ainsi que ceux qui peuvent être raisonnablement affectés. Les éléments non affectés comprennent les produits et les actifs non courants relatifs aux holdings et aux éliminations.

Les clients du secteur de la location de véhicules sont des particuliers comme des entreprises.

En milliers d'euros	France	Royaume-Uni	Allemagne	Autres pays d'Europe	Goldcar	Buchbinder	Reste du monde ⁽²⁾	Éléments non affectés	Total
31 décembre 2017									
Produits provenant de clients externes	378 524	401 141	556 713	826 930	-	80 103	174 328	(6 078)	2 411 661
Actifs non courants ⁽¹⁾	106 381	115 510	209 582	198 127	548 593	115 968	35 334	853 734	2 183 229
<i>Dont Goodwill</i>	93 875	92 380	180 384	111 792	505 274	70 473	27 888	56 727	1 138 793

En milliers d'euros	France	Royaume-Uni	Allemagne	Autres pays d'Europe	Goldcar	Buchbinder	Reste du monde ⁽²⁾	Éléments non affectés	Total
31 décembre 2016									
Produits provenant de clients externes	364 952	409 317	546 789	676 151	-	-	159 441	(5 892)	2 150 758
Actifs non courants ⁽¹⁾	102 932	113 055	209 469	122 811	-	-	35 642	815 544	1 399 453
<i>Dont Goodwill</i>	91 878	94 605	180 384	38 374	-	-	27 455	26 800	459 496

(1) Les actifs non courants présentés dans la colonne « Éléments non affectés » comprennent notamment les marques.

(2) Le reste du monde correspond principalement à l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

(iv) Chiffre d'affaires des « Business Units » (Cars, Vans & Trucks, Low Cost, International Coverage & New Mobility Services)

En milliers d'euros	CARS	VANS	LOWC	MOBI	ICOV	TOTAL
Produits des secteurs	1 938 640	267 288	130 626	24 692	50 415	2 411 661

NOTE 5 COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Coûts liés aux contrats de location de véhicules ⁽¹⁾	(514 323)	(465 457)
Coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules ⁽²⁾	(50 738)	(37 447)
Taxes sur les véhicules	(40 332)	(33 391)
TOTAL COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE	(605 393)	(536 295)

03

(1) Les coûts liés aux contrats de location de véhicules comprennent principalement (i) des charges d'amortissement des véhicules, et (ii) des charges au titre de contrats de location simple (voir Note 2 « Principes et méthodes comptables », paragraphe 2.10, « La flotte de véhicules »).

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, 232,3 millions d'euros (203,5 millions d'euros au 31 décembre 2016) ont été comptabilisés au titre de l'amortissement, net des rabais liés aux volumes, dans le compte de résultat sous la rubrique « Coûts liés aux contrats relatifs à la flotte de véhicules ». Cette charge d'amortissement concerne les véhicules acquis dans le cadre de contrats avec clause de rachat par les constructeurs ou les concessionnaires automobiles et les véhicules « à risque ». Les « Coûts liés aux contrats de location de véhicules » englobent également des loyers d'un montant de 284,4 millions d'euros (décembre 2016 : 256,8 millions d'euros) se rapportant à des contrats de location simple. Les engagements locatifs hors bilan afférents au titre de la flotte de véhicules exploités dans le cadre de contrats de location simple sont présentés dans la Note 33 (a), « Contrats de location simple ».

(2) Les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules comprennent le coût des accessoires des véhicules et les coûts liés à l'intégration des véhicules neufs et à la vente de véhicules d'occasion.

NOTE 6 COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION, LA LOCATION, ET AUX PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES DE LA FLOTTE DE VÉHICULES

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Coûts d'exploitation de la flotte ⁽¹⁾	(297 284)	(239 012)
Commissions et redevances assimilées à des produits des activités ordinaires ⁽²⁾	(310 950)	(286 104)
Dont : provision pour créances douteuses et créances comptabilisées en pertes	(8 455)	(9 602)
Coûts liés à la location ⁽³⁾	(233 691)	(228 187)
TOTAL	(841 925)	(753 303)

(1) Les coûts d'exploitation de la flotte de véhicules comprennent principalement les coûts d'assurance, de réparation et d'entretien, les coûts encourus pour les véhicules endommagés ou volés, ainsi que des coûts de remise en état de véhicules avant leur revente aux constructeurs et aux concessionnaires automobiles.

(2) Les coûts liés aux produits des activités ordinaires englobent les commissions des agents et des agences de voyage et les redevances aéroportuaires et ferroviaires.

(3) Les coûts liés à la location comprennent les coûts de transport des véhicules durant la période de détention, les coûts de lavage des véhicules et les coûts du carburant.

NOTE 7 CHARGES DE PERSONNEL**FRAIS DE PERSONNEL**

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Traitements et salaires ⁽¹⁾	(308 687)	(254 054)
Charges sociales	(73 850)	(67 511)
Avantages postérieurs à l'emploi	(6 686)	(5 433)
Autres éléments	(15 526)	(12 160)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	(404 749)	(339 158)

(1) Comprend les charges liées aux primes et à l'intéressement, ainsi que les impacts IFRS 2 relatifs aux plans d'actions gratuites, soit une charge de 2,4 millions d'euros en 2017 charges sociales comprises (contre un produit de 0,2 million d'euros en 2016).

EFFECTIFS

En nombre moyen d'équivalent temps plein

Au 31 décembre
2017Au 31 décembre
2016

TOTAL EFFECTIF

7 441

6 461

Les données d'effectifs renseignées ci-dessus représentent des moyennes annuelles au sein du Groupe excluant les données relatives aux acquisitions réalisées au cours de l'année 2017. Le Groupe a également recours à un certain nombre d'employés temporaires et a recours à des services

externalisés, principalement pour le déplacement et le nettoyage de véhicules en période de pointe et en accord avec les législations applicables dans chacun des pays où le Groupe propose ses services.

NOTE 8 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

- L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 8 juin 2015 a autorisé le Directoire à attribuer gratuitement des actions de la Société. Le Directoire lors de sa réunion tenue le 25 juin 2015, conformément à ladite délégation de pouvoirs, a validé la décision et le principe de deux plans d'attribution gratuite d'actions.

Le premier plan « **AGA13 T1** » et « **AGA13 T2** » a bénéficié aux membres du Comité exécutif du Groupe.

L'attribution de ces actions gratuites, à la suite d'une période de deux à trois ans, et sous condition de présence pendant deux ans à l'issue de cette période, est conditionnée aux réalisations cumulatives suivantes :

- pour les exercices clos au 31 décembre 2015 et 2016 : respect des indicateurs de performance liés à l'EBITDA corporate ajusté ; et
- pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 : respect des indicateurs de performance liés à (i) l'EBITDA corporate ajusté et (ii) aux fluctuations de prix de l'action de la Société par rapport à l'indice SBF 120.

La période d'acquisition des plans « AGA13 T1 » a pris fin le 25 juin 2017. Le nombre d'actions définitivement acquises a été distribué le 26 juin 2017 générant une augmentation de capital de 285 711 actions d'une valeur de 1 euro chacune.

La période d'acquisition des plans « AGA13 T2 » a pris fin le 31 décembre 2017. Le nombre d'actions définitivement acquises est nul.

Le deuxième plan d'attribution d'actions gratuite « **AGA 100** » bénéficie au top 100 des dirigeants du Groupe. Les actions seront acquises après une période de deux ans, sous réserve de la présence du bénéficiaire dans la Société à la date d'attribution, et de la réalisation des objectifs liés à la performance de (i) l'EBITDA corporate ajusté et (ii) à l'évolution du cours de l'action Europcar comparativement au cours de l'indice SBF 120.

La période d'acquisition du plan « AGA 100 » a pris fin le 25 juin 2017. Le nombre d'actions définitivement acquises est nul.

Le nombre d'actions initialement accordé sur les plans AGA13 et AGA100 s'établissait à 1 991 844 actions. Au 31 décembre 2017, il n'y a plus d'actions en cours d'acquisition.

- L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 10 mai 2016, dans la 12^e résolution, a autorisé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance destiné à certains salariés et dirigeants du Groupe. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 8 juillet 2018. « **AGA 17** » bénéficie aux principaux managers du Groupe.

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de deux (ou trois ans pour les non-résidents français sur option), est soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 liées (i) au Group EBITDA, (ii) au chiffre d'affaires et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif.

À la suite de la période d'acquisition, lorsque celle-ci est égale à deux ans, une période de conservation des actions gratuites d'un an est prévue. Aucune période de conservation n'est prévue lorsque la période d'acquisition est égale à trois ans.

Le nombre d'actions attribuées initialement était de 591 000. Au 31 décembre 2017, 576 100 actions gratuites relatives au plan AGA 17 sont toujours en cours d'acquisition.

Le détail des plans d'actions gratuites est le suivant :

	Type de Plan	Date attribution	Nombre d'actions attribuées	En cours d'acquisition	Durée de la période de vesting	Période de vesting	Juste valeur des actions en euros *
AGA 100	Actions gratuites	25 juin 2015	359 201	0	2 ans	25 juin 2017	5,91
AGA13 – T1	Actions gratuites	25 juin 2015	653 057	0	2 ans	25 juin 2017	11,73
AGA13 –T2	Actions gratuites	25 juin 2015	979 586	0	2,5 ans	31 décembre 2017	6,53
AGA 17	Actions gratuites	14 mars 2017	195 400	195 400	2 ans	14 mars 2019	9,19
AGA 17	Actions gratuites	25 avril 2017	326 100	313 200	2 ans	25 avril 2019	10,27
AGA 17	Actions gratuites	4 juillet 2017	69 500	67 500	2 ans	4 juillet 2019	11,82

* Juste valeur à la date d'attribution.

La contribution patronale au taux de 30 % a été calculée sur une assiette correspondant à la juste valeur unitaire des actions telle qu'estimée à la date d'attribution.

Les mouvements relatifs à l'acquisition d'actions gratuites au cours des exercices 2017 et 2016, pour lesquels la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » est applicable, sont les suivants :

	Nombre d'actions
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2016	1 863 333
Annulées	(403 574)
En cours d'acquisition au 31 décembre 2016	1 459 759
Accordées	591 000
Annulées	(1 188 948)
Délivrées	(285 711)
EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2017	576 100

Le montant de la charge globale cumulée de ces deux plans s'élève à 6,4 millions d'euros estimés au 31 décembre 2017 (contre 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, l'impact en compte de résultat au titre des services reçus est une charge de 2,1 millions d'euros, celle au 31 décembre 2016 était de 0,2 million d'euros. La contrepartie est créditée en capitaux propres.

Principales hypothèses retenues pour la valorisation des plans

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées a été déterminée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de simulation de type Monte-Carlo.

Pour les plans AGA100 et AGA13, le taux de dividendes était de 2,20 % (uniquement pour l'année 2017) et le taux d'emprunt étant égal à un taux sans risque +1 %. Les justes valeurs à la date d'attribution ont été calculées en retraitant le montant des dividendes actualisés durant la période d'acquisition et le coût actualisé d'incessibilité durant la période d'incessibilité.

Pour le plan AGA17, le taux de dividendes était de 3 %. Les justes valeurs à la date d'attribution ont été calculées en retraitant le montant des dividendes actualisés durant la période d'acquisition du plan. Le coût actualisé d'incessibilité a été considéré comme nul en la présence d'une période de blocage d'un an.

NOTE 9 FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Coûts liés au réseau ⁽¹⁾	(98 768)	(84 374)
Coûts liés au système d'information	(38 677)	(36 022)
Frais de télécommunication	(7 952)	(6 431)
Frais du siège social ⁽²⁾	(74 250)	(59 269)
Frais commerciaux et de marketing	(30 343)	(29 801)
TOTAL DES FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU	(249 990)	(215 897)

(1) Les coûts liés au réseau comprennent les charges locatives et les frais généraux du réseau.

(2) Les frais du siège comprennent les charges locatives, les frais de déplacement et les honoraires d'audit et de conseil engagés dans le Groupe.

NOTE 10 CHARGES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	(13 390)	(14 086)
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(16 463)	(15 337)
Dépréciation	-	(2 912)
TOTAL DES CHARGES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION	(29 853)	(32 335)

NOTE 11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Cette ligne regroupe les produits nets découlant de certains accords commerciaux, les reprises de provisions et d'autres éléments.

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Produits des accords commerciaux	2 680	1 650
Reprise de provisions excédentaires	383	959
Différences de conversion liées aux activités opérationnelles	2 458	2 748
Plus ou moins-value de cession d'immobilisations corporelles	3 049	365
Autres éléments, net	5 589	3 977
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES	14 159	9 699

NOTE 12 AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Charges de réorganisation	(34 528)	(17 608)
<i>Dont : Réorganisation – coûts de licenciement</i>	(20 155)	(9 199)
<i>Coûts de réorganisation et de transformation</i>	(14 373)	(8 409)
Litiges ⁽¹⁾	(19 877)	-
Coûts de Fusions et acquisitions	(12 938)	(2 326)
Autres	(3 333)	(787)
Total des autres charges non courantes	(36 148)	(3 113)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(70 676)	(20 721)

(1) Dont, en 2017, 45 millions d'euros liés à la reprise de provision pour risque comptabilisée par le Groupe dans le cadre de la procédure de l'Autorité De La Concurrence française (Note 35 « Risques et litiges ») et 43 millions d'euros liés à une dotation aux provisions relative à un risque suite au lancement d'une enquête par le Trading Standards au Royaume-Uni (Note 35 « Risques et litiges »).

NOTE 13 RÉSULTAT FINANCIER

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Charges financières nettes relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	(59 940)	(61 950)
Charges financières nettes relatives aux autres emprunts	(41 270)	(32 239)
Total coût de l'endettement financier brut	(101 210)	(94 189)
Produits/(Charges) relatives aux instruments financiers dérivés	1 389	(461)
Amortissement des coûts de transaction	(9 896)	(7 813)
Différences négatives de change	(881)	(7 444)
Coût de l'actualisation des engagements sociaux	(1 866)	(2 270)
Coûts de transaction non amortis	(6 809)	(5 117)
Prime de remboursement	(8 903)	-
Autres	(12 489)	(5 750)
Autres charges financières	(39 455)	(28 855)
Différences positives de change	-	1 983
Autres produits financiers	-	1 983
RÉSULTAT FINANCIER	(140 665)	(121 061)

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, le total de la charge d'intérêt au titre des passifs financiers au coût amorti s'élève à 102,0 millions d'euros (décembre 2016 :

95,2 millions d'euros) et le total des produits d'intérêt au titre des actifs financiers au coût amorti s'établit à 0,8 million d'euros (décembre 2016 : 1 million d'euros).

NOTE 14 IMPÔT

14.1 Impôt dans le compte de résultat

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Impôt courant	(18 966)	(29 272)
Impôt différé ⁽¹⁾	5 556	22 644
TOTAL DES IMPÔTS	(13 410)	(6 628)

(1) En 2016 l'impôt différé prend en compte la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 34,43 % à 28,92 % à compter de 2020 telle que votée par la loi de finances 2016. Ce changement a conduit à un impact positif de 19 millions d'euros lié à la revalorisation des impôts différés passifs calculés sur la maque Europcar. En 2017, l'impôt différé prend en compte la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 28,92 % à 25,83 % à compter de 2022 telle que votée par la loi de finances 2017. Ce changement a conduit à un impact positif de 11 millions d'euros lié à la revalorisation des impôts différés passifs calculés sur la maque Europcar.

Le tableau ci-après présente le rapprochement entre la charge d'impôt théorique déterminée à partir du taux d'imposition légal d'ECG (i.e. le taux standard d'impôt sur les sociétés en France (33,33 %) auquel est ajoutée la contribution sociale sur l'IS de 3,3 % sur le montant d'IS au-delà de 763 milliers d'euros) et la charge d'impôt figurant au compte de résultat de l'exercice :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Résultat avant impôts	82 569	141 687
Taux d'imposition légal	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique	(28 428)	(48 783)
Impact des différences de taux d'imposition ⁽¹⁾	18 218	24 746
Différences permanentes ⁽²⁾	17 529	(234)
Activation de pertes et de différences temporaires non reconnues dans le passé	9 332	23 034
Impôts différés actifs non comptabilisés ⁽³⁾	(28 551)	(6 619)
Impact de la CVAE en France, de l'IRAP en Italie et la Trade tax en Allemagne	(10 307)	(14 055)
Autres ⁽⁴⁾	8 797	15 282
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(13 410)	(6 628)
Taux d'imposition effectif	(16,24) %	4,68 %

(1) En 2016, 19 millions d'euros liés à la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 34,43 % à 28,92 % à compter de 2020 et en 2017, 11 millions d'euros liés à la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 28,92 % à 25,83 % à compter de 2022.

(2) Dont, en 2017, 15 millions d'euros imputables à la reprise de provision de 45 millions d'euros relative à la procédure de l'Autorité française de la concurrence.

(3) En 2017, principalement lié à des impôts différés non reconnus en France (23 millions d'euros). En 2016 lié à des impôts différés non reconnus en Espagne (3 millions d'euros) et en Italie (3 millions d'euros).

(4) Dont en 2017, une reprise de provision pour 9,0 millions d'euros et (2) millions d'euros d'ajustements sur années antérieures. Dont en 2016, une reprise de provision pour risque fiscal en France pour 9 millions d'euros et 3 millions d'euros d'ajustements sur années antérieures.

14.2 Impôts différés au bilan consolidé

(i) Actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés et variations des différences temporaires durant l'exercice

<i>En milliers d'euros</i>	Ouverture 2017	Reclas- sement	Variation de périmètre	Comptabilisé au compte de résultat	Ajustement de juste valeur comptabilisé en résultat global	Réserve de conversion	Clôture 2017
Immobilisations corporelles	(2 324)	-	(1 843)	(749)	(46)	46	(4 916)
Immobilisations incorporelles	(224 623)	-	(12 460)	(52)	-	24	(237 111)
Flotte de véhicules	248	-	(14 724)	(1 236)	61	(65)	(15 716)
Participations dans les filiales	73	-	-	-	-	(2)	71
Autres actifs financiers	(262)	-	-	2 694	-	-	2 432
Créances et autres actifs	240	-	(136)	2 776	4 909	(10)	7 779
Charges constatées d'avance	2 136	-	-	(168)	1 061	(46)	2 983
Avantages du personnel	15 561	-	-	(1 573)	(2 946)	12	11 054
Produits constatés d'avance	1 910	-	(287)	8 809	13	-	10 445
Provisions	18 560	-	383	3 243	422	24	22 632
Instruments dérivés – passifs	-	-	-	-	29	-	29
Autres dettes	5 655	37	(353)	1 753	(11 591)	37	(4 462)
Pertes fiscales reportables	133 721	-	2 533	(9 904)	6 388	(4)	132 734
ACTIFS/(PASSIFS) D'IMPÔT DIFFÉRÉ	(49 105)	37	(26 887)	5 593	(1 700)	16	(72 046)
Actifs d'impôts différés	58 743						56 757
Passifs d'impôts différés	(107 848)						(128 803)

<i>En milliers d'euros</i>	Ouverture 2016	Reclas- sement	Comptabilisé au compte de résultat	Ajustement de juste valeur comptabilisé en résultat global	Réserve de conversion	Clôture 2016
Immobilisations corporelles	(2 254)	(43)	(231)	(40)	244	(2 324)
Immobilisations incorporelles	(244 848)	-	20 023	-	202	(224 623)
Flotte de véhicules	(6 211)	-	6 099	61	299	248
Participations dans les filiales	54	-	-	28	(9)	73
Autres actifs financiers	(336)	-	74	-	-	(262)
Créances et autres actifs	(4 519)	-	23	4 763	(27)	240
Charges constatées d'avance	(31)	-	(200)	2 453	(86)	2 136
Avantages du personnel	14 131	-	(1 831)	3 155	106	15 561
Produits constatés d'avance	2 679	-	(782)	13	-	1 910
Provisions	19 601	-	(783)	(351)	93	18 560
Instruments dérivés – passifs	-	-	-	-	-	-
Autres dettes	13 768	-	(3 094)	(4 983)	(36)	5 655
Pertes fiscales reportables	132 564	-	3 378	(1 862)	(359)	133 721
ACTIFS/(PASSIFS) D'IMPÔT DIFFÉRÉ	(75 402)	(43)	22 676	3 237	427	(49 105)
Actifs d'impôts différés	55 730	-	-	-	-	58 743
Passifs d'impôts différés	(131 132)	-	-	-	-	(107 848)

Hormis le périmètre fiscal français sur lequel une partie des pertes fiscales a fait l'objet d'une reconnaissance d'impôts différés actifs à hauteur de 50 % des impôts différés passifs relatifs à la marque Europcar, l'horizon de recouvrement des autres impôts différés actifs reconnus est inférieur à 5 ans.

(ii) Actif d'impôt différé non reconnu

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés dans la limite des passifs d'impôt différé et sur la base des perspectives de recouvrement établies à partir des plans d'activité.

En millions d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Relatif aux différences temporaires	33 014	23 253
Relatif aux pertes fiscales reportables	103 100	91 875
TOTAL ACTIF D'IMPÔT DIFFÉRÉ NON RECONNU ⁽¹⁾	136 114	115 128

(1) Les actifs d'impôt différé non reconnus sont principalement en France (86 millions d'euros en 2017 et 63 millions d'euros en 2016), en Espagne (31 millions d'euros en 2017 et en 2016) et en Italie (19 millions d'euros en 2017 et 20 millions d'euros en 2016).

Toutes les pertes fiscales (y compris l'Espagne depuis 2015), sont susceptibles d'être reportées sans limitation de durée. Par ailleurs, dans certaines juridictions (par exemple en France, Espagne, Italie) l'utilisation des pertes fiscales peut être plafonnée selon un pourcentage prévu par la loi fiscale qui est susceptible d'être modifiée chaque année.

NOTE 15 GOODWILL

En milliers d'euros	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur comptable
Solde au 1^{er} janvier 2016	648 581	(191 509)	457 072
Acquisitions ⁽¹⁾	11 041	-	11 041
Dépréciations	-	(58)	(58)
Reclassement	6 178	(6 178)	-
Effet des fluctuations des taux de change	(12 236)	3 677	(8 559)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	653 564	(194 068)	459 496
Solde au 1^{er} janvier 2017	653 564	(194 068)	459 496
Acquisitions ⁽¹⁾	682 513	-	682 513
Dépréciations	-	-	-
Reclassement	429	-	429
Effet des fluctuations des taux de change	(3 923)	278	(3 645)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	1 332 583	(193 790)	1 138 793

(1) En 2016, principalement lié à l'acquisition de Locaraise et Brunel (respectivement 3,4 millions d'euros et 7,5 millions d'euros).

En 2017, 505,3 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Goldcar, 70,5 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Buchbinder, 34,7 millions d'euros relatifs à l'acquisition du franchisé Irlandais, 38,7 millions d'euros relatifs à l'acquisition du franchisé danois, 29,9 millions d'euros liés à la prise de contrôle d'Ubeejo et à son intégration en méthode globale dans les comptes du Groupe à compter du 1^{er} mars 2017 (dont 11,5 millions d'euros de goodwill pré-acquisition relatifs à Bluemove et Guidami), 1,7 million d'euros lié à l'acquisition des actifs d'un franchisé australien et 1,5 million d'euros lié à l'acquisition du franchisé Lor'Rent.

Le goodwill découle des précédentes acquisitions de franchisés réalisées dans le cadre normal des activités du Groupe, ainsi que d'acquisitions de filiales.

15.1 Test annuel de dépréciation

Conformément à IAS 36, « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé un test annuel de dépréciation du goodwill. Le Groupe élabore et valide en interne des plans d'activité triennaux pour chacun de ses secteurs géographiques. Aux fins du test de dépréciation, ces plans à trois ans sont portés à cinq ans. Le budget 2018 et le plan 2019 & 2020 ont

été construits en prenant en compte (i) les prévisions de croissance économiques dans les pays où le Groupe opère, (ii) les données macro-économiques actuelles pour chaque pays, (iii) les prévisions de croissance du trafic aérien, (iv) l'évolution du ou des marchés de location de véhicule et la pression concurrentielle et (v) les projets, nouveaux produits en cours de développement. Au-delà de 2020, l'hypothèse de croissance du chiffre d'affaires retenue est prudente avec un taux de rentabilité stable. Le Groupe considère que chaque

pays correspond à une unité génératrice de trésorerie. Lors de la réalisation des tests de dépréciation, le Groupe tient compte des flux de trésorerie découlant de l'EBITDA ajusté et retient les hypothèses suivantes qui sont les mêmes que celles de l'année passée :

- l'EBITDA ajusté selon le plan triennal ;
- l'évaluation de la valeur terminale de chaque unité génératrice de trésorerie est basée sur un taux de croissance à long terme de 2 % ;

- le coût moyen pondéré du capital est appliqué aux flux de trésorerie de chaque unité génératrice de trésorerie sur la base d'un taux d'intérêt sans risque (moyenne sur une période de 5 ans) correspondant au taux sans risque des obligations allemandes à dix ans, ajusté d'une prime de risque pour chaque pays.

L'allocation du prix d'acquisition étant en cours pour Europcar Danemark, Buchbinder et Goldcar, la valeur des leurs actifs est provisoire. Europcar n'ayant identifié aucun indice de perte de valeur, ces entités n'ont pas fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2017.

15.2 Goodwill des activités de location détenues par le Groupe, analysé par unité génératrice de trésorerie géographique

En milliers d'euros	Allemagne	Royaume-Uni	France	Irlande	Autres *	Total
Solde au 1^{er} janvier 2016	180 384	96 270	88 345	-	92 073	457 072
Acquisition	-	7 450	3 591	-	-	11 041
Cession/ajustement du prix	-	-	-	-	-	-
Dépréciation	-	-	(58)	-	-	(58)
Effet des fluctuations des taux de change	-	(9 115)	-	-	556	(8 559)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	180 384	94 605	91 878	-	92 629	459 496
Solde au 1^{er} janvier 2017	180 384	94 605	91 878	-	92 629	459 496
Acquisition	-	-	1 568	34 696	646 249	682 513
Cession/ajustement du prix	-	-	-	-	-	-
Dépréciation	-	-	-	-	-	-
Reclassement	-	-	429	-	-	429
Effet des fluctuations des taux de change	-	(2 225)	-	-	(1 420)	(3 645)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	180 384	92 380	93 875	34 696	737 458	1 138 793

* En 2017, incluant essentiellement les Goodwills liés aux acquisitions de Buchbinder, de Goldcar, du Danemark et d'Ubeeqo, non alloués à ce stade dans les UGT par zone géographique.

15.3 Coût moyen pondéré du capital

	France	Allemagne	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Belgique	Portugal	Australie	Irlande
Coût moyen pondéré du capital	6,93 %	6,62 %	8,07 %	7,87 %	8,00 %	6,66 %	9,31 %	8,43 %	7,55 %

La valeur terminale est basée sur des flux de trésorerie normalisés et actualisés sur une période indéterminée en retenant l'hypothèse d'un taux de croissance à long terme de 2 %. Le taux d'intérêt sans risque est basé sur le taux d'intérêt sans risque des obligations allemandes assorties d'une échéance de 10 ans (moyenne sur une période de 5 ans), ajusté d'une prime de risque pour chaque pays, et dont la prime de risque de crédit correspond à une notation de BB.

Le Groupe considère que le coût moyen pondéré du capital doit être basé sur une prime de risque sur action historique de 5,0 % afin de refléter les hypothèses à long terme retenues pour les tests de dépréciation.

Le ratio d'endettement utilisé pour calculer le coût moyen pondéré du capital est basé sur le ratio annuel moyen de l'endettement net rapporté aux capitaux propres, publié chaque trimestre par des sociétés comparables.

15.4 Analyse de sensibilité

Le *goodwill* a fait l'objet d'un test de dépréciation par la Société tel que décrit dans « *Principes méthodes comptables* » paragraphe « *Goodwill* » et ci-dessus paragraphe (a).

Europcar n'a identifié aucun scénario probable permettant de penser que le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie pourrait être inférieur à sa valeur comptable, dans aucun pays. L'analyse de sensibilité relative aux hypothèses retenues pour réaliser les tests fait apparaître qu'aucune perte de valeur ne serait constatée dans le cas d'une :

- augmentation de 1 point du coefficient d'actualisation ;
- diminution de 1 point du taux de croissance à long terme ;
- diminution de 5 % du Corporate EBITDA ajusté.

En 2016, le choix du Royaume Uni de sortir de l'Union européenne (le « Brexit ») génère des incertitudes qui pourraient contribuer une volatilité de la valeur de la livre sterling ou de l'euro et avoir des effets défavorables sur l'activité du Groupe au Royaume Uni.

Le Groupe a estimé que sur l'Unité Génératrice de Trésorerie au Royaume Uni :

- une augmentation de 1 point du coefficient d'actualisation générerait une réduction de la valeur d'entreprise de 29 millions de livres, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à long terme générerait une réduction de la valeur d'entreprise de 23 millions de livres, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 5 % du Corporate EBITDA ajusté à partir de 2018 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 12 millions de livres, sans donner lieu à une dépréciation.

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>En milliers d'euros</i>	Marques	Logiciels, Systèmes d'exploitation	Immobilisations incorporelles en cours	Droit au bail	Total
Valeurs brutes					
Solde au 1^{er} janvier 2016	739 144	243 469	14 153	1 354	998 120
Variations de périmètre	-	7	-	31	38
Autres acquisitions	-	3 619	12 061	242	15 922
Cessions	-	(21)	-	(32)	(53)
Transferts	-	2 039	3 186	-	5 225
Effet des fluctuations des taux de change	(8 871)	(1 742)	-	(66)	(10 679)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	730 273	247 371	29 400	1 529	1 008 573
Solde au 1^{er} janvier 2017	730 273	247 371	29 400	1 529	1 008 573
Variations de périmètre ⁽¹⁾	58 159	22 990	817	246	82 212
Autres acquisitions	-	6 720	25 151	-	31 871
Cessions	(14)	(344)	(501)	-	(859)
Transferts	-	400	-	-	400
Effet des fluctuations des taux de change	(1 864)	(497)	(1)	-	(2 362)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	786 554	276 640	54 866	1 775	1 119 835
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1^{er} janvier 2016	(64 691)	(219 294)	-	(999)	(284 984)
Augmentation/diminution liée aux variations de périmètre	-	(7)	-	(31)	(38)
Dotation aux amortissements	-	(13 998)	(2 854)	(68)	(16 920)
Cessions	-	-	-	-	-
Transferts	-	(2 036)	-	-	(2 036)
Effet des fluctuations des taux de change	8 871	1 707	-	36	10 614
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	(55 820)	(233 628)	(2 854)	(1 062)	(293 364)
Solde au 1^{er} janvier 2017	(55 820)	(233 628)	(2 854)	(1 062)	(293 364)
Augmentation/diminution liée aux variations de périmètre	(313)	(4 897)	-	(258)	(5 468)
Dotation aux amortissements	-	(13 293)	-	(84)	(13 377)
Cessions	-	10	-	(2)	8
Transferts	-	32	-	-	32
Effet des fluctuations des taux de change	1 861	433	-	-	2 294
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	(54 272)	(251 343)	(2 854)	(1 406)	(309 875)
Valeurs nettes comptables					
Au 31 décembre 2016	674 453	13 743	26 546	467	715 209
Au 31 décembre 2017	732 282	25 297	52 012	369	809 960

(1) Les variations de périmètre relatives aux marques sont essentiellement liées aux marques identifiées lors de l'allocation à la juste valeur consécutive à l'acquisition de Buchbinder pour 38,5 millions d'euros (se référer à la Note 3 « Variations de périmètre ») et à l'intégration de Goldcar au 31 décembre 2017 pour 19 millions d'euros.

16.1 Marques

(i) Test annuel de dépréciation

Conformément à la norme IAS 36, « Dépréciation d'actifs », le Groupe a effectué un test annuel de dépréciation de la valeur comptable de la marque Europcar ayant une durée d'utilité indéterminée (699 millions d'euros au 31 décembre 2017) selon la méthode des redevances. Ce test est réalisé au global, tous pays et entités utilisant la marque Europcar confondus sans allocation à un niveau inférieur.

La valeur d'utilité de la marque a été déterminée à partir de projections des redevances qui seraient perçues à l'intérieur du réseau Europcar (entités détenues par le Groupe, franchisés nationaux et internationaux).

L'allocation du prix d'acquisition étant en cours pour Buchbinder, la valeur des marques identifiées (Buchbinder, Global et Megadrive) est provisoire. Europcar n'ayant identifié aucun indice de perte de valeur, ces marques n'ont pas fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2017.

En millions d'euros	Taux de croissance à long terme			
	7,50 %	1,0 %	2,0 %	3,0 %
CMPC	527	718	993	
	362	499	684	
	236	338	471	

Les tests menés sur la marque Europcar n'ont conduit à aucun enregistrement de pertes de valeur au cours des années précédentes.

16.2 Logiciels et système d'exploitation

Les logiciels (Greenway d'Europcar et Speedlink de PremierFirst) ont été évalués à la juste valeur conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », selon la méthode APF (analyse des points fonctionnels). Cette méthode repose sur le calcul des points fonctionnels de chacun des segments/logiciels des systèmes de gestion de la flotte et des réservations d'Europcar et de PremierFirst. Les points fonctionnels correspondent aux fonctionnalités utilisées pour évaluer la valeur de remplacement.

La valeur nette comptable de ce logiciel développé en interne est nulle au 31 décembre 2017 (la valeur nette comptable au 31 décembre 2016 était de 7,7 millions d'euros).

Le montant des coûts projets activés au titre de 2017 est de 34,6 millions d'euros (12,3 millions d'euros en 2016).

(ii) Principales hypothèses

L'évaluation de la valeur terminale est basée sur un taux de croissance à long terme de 2 %.

Le coefficient d'actualisation utilisé pour le calcul du coût moyen pondéré du capital est appliqué aux flux nets de redevance de trésorerie de chaque unité génératrice de trésorerie sur la base d'un taux d'intérêt sans risque des obligations allemandes assorties d'une échéance de 10 ans.

Il est estimé à 8,50 % en 2017 (8,72 % en 2016).

(iii) Analyse de sensibilité

Une modification éventuelle et raisonnable des principales hypothèses sur lesquelles la direction a basé le calcul de la valeur recouvrable ne produirait pas une valeur comptable sensiblement différente de la valeur recouvrable des marques. Le tableau ci-après présente le résultat du test de dépréciation et la marge de manœuvre qui en résulte (écart entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable des marques) en fonction de différentes hypothèses de taux de croissance long terme et de coût moyen pondéré du capital.

16.3 Sûretés

Le montant total des immobilisations incorporelles (à l'exception de la marque Europcar) est détenu en garantie de l'emprunt de premier rang destiné au financement de la flotte de véhicules, comme détaillé dans la Note 27.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Le Groupe loue des bâtiments et des équipements dans le cadre de différents contrats de location-financement. Au 31 décembre 2017, la valeur nette comptable des bâtiments et équipements loués était de respectivement 1,1 million d'euros (montant nul au 31 décembre 2016) et 5,8 millions d'euros (2016 : 5,2 millions d'euros).

Les immobilisations corporelles ont été données en garantie du financement corporate du groupe, ainsi que détaillé à la Note 27.

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains et constructions	Installations techniques	Autres équipements	Immobilisations corporelles en cours de construction	Total
Valeurs brutes					
Solde au 1^{er} janvier 2016	85 424	8 966	184 167	3 568	282 125
Variations de périmètre	598	54	1 123	-	1 775
Autres acquisitions	1 580	1 147	17 337	689	20 753
Cessions	(7 568)	(427)	(3 407)	(1 597)	(12 999)
Transferts	-	-	824	(940)	(116)
Effet des fluctuations des taux de change	(1 653)	8	(4 938)	-	(6 583)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	78 381	9 748	195 106	1 720	284 955
Solde au 1^{er} janvier 2017	78 381	9 748	195 106	1 720	284 955
Variations de périmètre	18 215	13 236	22 018	1 510	54 979
Autres acquisitions	1 523	1 149	18 935	1 020	22 627
Cessions	(11 543)	(1 028)	(3 473)	(484)	(16 528)
Transferts	112	(994)	594	(121)	(409)
Effet des fluctuations des taux de change	(622)	(20)	(1 270)	-	(1 912)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	86 066	22 091	231 910	3 645	343 712
Amortissements et pertes de valeur					
Solde au 1^{er} janvier 2016	(38 133)	(6 608)	(148 148)	-	(192 889)
Augmentation/diminution liée aux variations de périmètre	(420)	(48)	(752)	-	(1 220)
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	1 133	(401)	(12 440)	-	(11 708)
Cessions	1 925	404	1 741	-	4 070
Transferts	-	50	(3 123)	-	(3 073)
Effet des fluctuations des taux de change	348	(6)	3 625	-	3 967
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	(35 147)	(6 609)	(159 097)	-	(200 853)
Solde au 1^{er} janvier 2017	(35 147)	(6 609)	(159 097)	-	(200 853)
Augmentation/diminution liée aux variations de périmètre	(4 597)	(6 233)	(11 031)	-	(21 861)
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	(1 693)	(1 058)	(13 175)	-	(15 926)
Cessions	6 124	639	1 896	-	8 659
Transferts	(13)	630	(641)	-	(24)
Effet des fluctuations des taux de change	210	15	923	-	1 148
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	(35 116)	(12 616)	(181 125)	-	(228 857)
Valeurs comptables					
Au 31 décembre 2016	43 234	3 139	36 009	1 720	84 102
Au 31 décembre 2017	50 950	9 475	50 785	3 645	114 855

NOTE 18 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nom de la société	Pays de l'établissement principal	% Intérêts	% Contrôle	Résultat net part Europcar (en milliers d'euros)	Titres mis en équivalence (en milliers d'euros)	Provision sur titres mis en équivalence (en milliers d'euros)
Car2go Europe GmbH (A)	Allemagne	25,00 %	25,00 %	(6 278)	2 510	-
Ubeeqo ⁽¹⁾	France	75,71 %	75,71 %	(1 481)	-	-
Wanderio ⁽²⁾ (B)	Italie	33,33 %	33,33 %	(299)	1 526	-
TOTAL				(8 058)	4 036	-

(1) % d'intérêt et quote-part du résultat mis en équivalence à fin février 2017 avant la prise de contrôle exclusif.

(2) Conformément au contrat de souscription et d'achat d'actions daté du 28 février 2017, Europcar Lab a acquis une participation minoritaire supplémentaire (33,33 % au 31 décembre 2017) de Wanderio. L'analyse du pacte d'actionnaires a conduit le Groupe à consolider Wanderio par mise en équivalence dans les états financiers consolidés.

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nom de la société	Pays de l'établissement principal	% Intérêts	% Contrôle	Résultat net part Europcar (en milliers d'euros)	Titres mis en équivalence (en milliers d'euros)	Provision sur titres mis en équivalence (en milliers d'euros)
Car2go Europe GmbH (A)	Allemagne	25,00 %	25,00 %	(9 589)	-	1 563
Ubeeqo	France	75,71 %	75,71 %	(6 176)	14 083	-
TOTAL				(15 765)	14 083	1 563

(A) Groupe Car2go Europe GmbH à 100 %

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Actifs non courants	17 347	31 854
Actifs courants	37 942	45 131
Passifs non courants	(126)	(16)
Passifs courants	(42 272)	(68 444)
ACTIFS NETS	12 891	8 525
Produits des activités ordinaires	86 636	67 473
Résultat	(36 912)	(26 554)

Durant l'année 2016, le Groupe Europcar a participé à une augmentation de capital dans Car 2 Go pour un montant s'élevant à 6,25 millions d'euros.

Durant l'exercice 2017, le Groupe Europcar a participé à une augmentation de capital dans Car 2 Go pour un montant s'élevant à 10,35 millions d'euros.

(B) Wanderio à 100 %

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Actifs non courants	268	-
Actifs courants	1 120	-
Passifs non courants	(50)	-
Passifs courants	(818)	-
ACTIFS NETS	520	-
Produits des activités ordinaires	325	-
Résultat	(736)	-

NOTE 19 ACTIFS FINANCIERS

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Autres actifs financiers non courants		
Actifs financiers disponibles à la vente	48	1 224
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance ⁽¹⁾	28 071	36 415
Dépôts et paiements d'avance	22 435	6 183
Autres investissements non courants ⁽²⁾	8 048	23 998
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	58 602	67 820
Actifs financiers courants		
Prêts ⁽²⁾	122	34 165
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	32 640	42 838
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	32 762	77 003

(1) Dont 57,6 millions d'euros couvrant les passifs liés à notre entité d'assurance captive (63,3 millions d'euros au 31 Décembre 2016), principalement composés d'obligations comptabilisées au coût amorti. Compte tenu de l'échéance rapprochée de ces obligations, la direction a conclu que la juste valeur de ces placements détenus jusqu'à l'échéance avoisine leur valeur comptable au 31 décembre 2017.

(2) En 2016, 23,6 millions d'euros liés aux titres de participation d'Europcar Irlande et 22 millions relatifs au prêt accordé à cette filiale non consolidée à fin décembre 2016. En 2017, 8 millions d'euros liés à l'acquisition de Snappcar.

Aucune provision pour dépréciation n'a été constituée au titre des participations dans des entités non consolidées classées dans la catégorie « actifs financiers disponibles à la vente ».

NOTE 20 STOCKS

La propriété ou le droit d'utilisation des stocks figurant ci-après ne sont soumis à aucune restriction majeure :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Consommables	4 225	1 941
Carburant	15 888	13 551
Véhicules	1 401	573
Pièces détachées	2 062	306
Autres éléments	754	472
TOTAL DES STOCKS	24 330	16 843

Les stocks sont comptabilisés nets de provisions de 190 milliers euros (2016 : 178 milliers euros).

Les véhicules inscrits dans les stocks sont des véhicules qui ne sont pas encore en exploitation à la date de clôture.

NOTE 21 LA FLOTTE DE VÉHICULES INSCRITE AU BILAN

La flotte de véhicules opérée par le Groupe est acquise et financée selon différentes modalités. Le tableau ci-dessous présente la répartition entre ces différentes modalités pour les exercices 2017 et 2016 :

Type d'acquisition et financement	% du volume total de véhicules acquis	
	2017	2016
Véhicules acquis avec clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles financés via le bilan	40 %	46 %
Véhicules acquis avec clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles et financés grâce à des contrats de location répondant aux critères de contrats de location simple	49 %	46 %
Total de la flotte acquise dans le cadre de contrats comportant une clause de rachat	89 %	92 %
Véhicules acquis sans clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	10 %	7 %
Véhicules financés grâce à des contrats de location répondant aux critères de contrats de location-financement	1 %	1 %
TOTAL DES ACHATS DE VÉHICULES	100 %	100 %

En application des normes comptables, la flotte financée par des contrats de location simple n'est pas inscrite au bilan, les engagements au titre de ces contrats figurant en engagements hors bilan. La flotte inscrite au bilan se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Amortissement différé de véhicules	259 911	155 328
Créances sur contrats de rachat de véhicules	1 216 298	1 059 333
Flotte acquise dans le cadre des contrats de rachat financés via le bilan	1 476 209	1 214 661
Véhicules acquis sans clause de rachat par les constructeurs ou les concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	780 882	341 594
Véhicules acquis dans le cadre de contrats de location répondant aux critères de contrats de location-financement sans clause de rachat	85 514	83 996
TOTAL DE LA FLOTTE DE VÉHICULES INSCRITE AU BILAN	2 342 605	1 640 251

La flotte est présentée nette des amortissements ou des provisions pour dépréciation de 6,5 millions d'euros (2016 : 4,3 millions d'euros) constituées au titre de véhicules volés ou endommagés.

NOTE 22 CRÉANCES ET DETTES ASSIMILÉES RELATIVES À LA FLOTTE

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Créances liées à la flotte ⁽¹⁾	619 999	612 739
Créances de TVA ⁽²⁾	80 118	107 884
CRÉANCES ET ASSIMILÉES LIÉES À LA FLOTTE DE VÉHICULES	700 117	720 623

(1) Comprend 236 millions d'euros (décembre 2016 : 225 millions d'euros) se rapportant à un important contrat de location simple conclu en 2009, en vertu duquel le Groupe acquiert des véhicules à un constructeur et les revend immédiatement au bailleur. Les montants au titre de la créance (sur le constructeur) et la dette (envers le bailleur) comptabilisés au début du contrat sont réglés lorsque les véhicules sont restitués au constructeur conformément à la clause de rachat.

(2) Les créances de TVA concernent principalement des acquisitions et des cessions de véhicules.

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Dettes liées à la flotte de véhicules ⁽¹⁾	520 208	551 344
Dettes de TVA	83 988	128 334
TOTAL DETTES ET ASSIMILÉES LIÉES À LA FLOTTE DE VÉHICULES	604 196	679 678

(1) Comprend 236 millions d'euros (décembre 2016 : 225 millions d'euros) se rapportant à un important contrat de location simple conclu en 2009, en vertu duquel le Groupe acquiert des véhicules à un constructeur et les revend immédiatement au bailleur. Les montants au titre de la créance (sur le constructeur) et la dette (envers le bailleur) comptabilisés au début du contrat sont réglés lorsque les véhicules sont restitués au constructeur conformément à la clause de rachat.

(2) Les créances de TVA concernent principalement des acquisitions et des cessions de véhicules.

La variation du besoin en fonds de roulements lié à la flotte de véhicules est détaillée ci-après :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Créances liées à la cession de la flotte	71 534	(113 926)
Créances de TVA	32 913	(38 350)
Dettes liées à l'acquisition de la flotte	(59 877)	(15 388)
Dettes de TVA	(45 991)	41 513
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À LA FLOTTE DE VÉHICULES	(1 421)	(126 151)

NOTE 23 CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS, FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

23.1 Clients et autres débiteurs

Toutes les créances clients ont une échéance à moins d'un an.

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Créances locatives	252 982	198 917
Autres créances clients	117 972	86 166
Autres créances d'impôts	4 494	742
Indemnités d'assurance	22 622	22 070
Paiements d'avance	43 054	32 891
Créances liées au personnel	3 043	556
Dépôts, autres créances	12 521	23 858
TOTAL CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	456 688	365 200

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des provisions pour dépréciation des créances liées à la location de véhicules et des autres créances clients :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Solde à l'ouverture	(33 018)	(31 493)
Dépréciation pour créances douteuses	(5 801)	(8 210)
Créances comptabilisées en pertes au cours de l'exercice/la période	6 273	6 479
Reprise des montants non utilisés	1 457	60
Différences de conversion	213	146
Solde à la clôture	(30 876)	(33 018)

Les montants au titre de la dotation et de la reprise de la provision pour créances douteuses ont été inclus dans les coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules (Note 6).

L'échéance des créances clients nettes et autres débiteurs se détaille comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017				
	Total	Non échus	Échus depuis moins de 90 jours	Échus entre 90 et 180 jours	Échus depuis plus de 180 jours
Clients et autres débiteurs – valeur brute	501 937	366 851	56 911	16 879	61 296
Dépréciation pour créances douteuses	(45 249)	(12 485)	(3 798)	(2 415)	(26 551)
Clients et autres débiteurs – valeur nette	456 688	354 366	53 113	14 464	34 745

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2016				
	Total	Non échus	Échus depuis moins de 90 jours	Échus entre 90 et 180 jours	Échus depuis plus de 180 jours
Clients et autres débiteurs – valeur brute	409 354	294 954	47 274	17 125	50 001
Dépréciation pour créances douteuses	(44 154)	(7 834)	(5 047)	(4 007)	(27 266)
Clients et autres débiteurs – valeur nette	365 200	287 120	42 227	13 118	22 735

23.2 Fournisseurs et autres dettes

Les justes valeurs des dettes fournisseurs correspondent à leurs valeurs nominales. Les dettes fournisseurs et autres dettes sont toutes à moins d'un an.

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Dettes fournisseurs	448 265	334 537
Autres dettes fiscales	34 233	7 801
Dépôts	46 497	41 549
Dettes sociales	71 707	54 309
Dettes sur acquisition de titres de participation	1 803	1 869
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	602 505	440 065

23.3 Variation du besoin en fonds de roulements hors flotte de véhicules

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Créances clients	(28 129)	1 032
Autres créances	(9 328)	(17 276)
Créances fiscales	(5 452)	128
Stocks	550	(2 250)
Fournisseurs	12 425	33 629
Autres dettes	2 210	5 939
Dettes sociales	9 057	(16 012)
Dettes fiscales	3 622	(1 193)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT HORS FLOTTE DE VÉHICULES	(15 045)	3 997

NOTE 24

TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE SOUMISE À RESTRICTIONS

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Disponibilités	240 504	154 344
Intérêts courus	288	233
Trésorerie et équivalents de trésorerie	240 792	154 577
Trésorerie soumise à restrictions	104 818	105 229
TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE SOUMISE À RESTRICTIONS	345 610	259 806

03

Les disponibilités comprennent 74,3 millions d'euros (décembre 2016 : 61,3 millions d'euros) de liquidités cantonnées dans les Sociétés Securitifleet, à l'exception des deux *Holdings* SFH et sont destinées au financement de la flotte en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne. À ce titre, elles ne sont pas considérées comme de la trésorerie soumise à restrictions.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie des structures *ad hoc* sont considérés comme de la trésorerie soumise à restrictions. La définition de la trésorerie soumise à restrictions figure dans la Note 2 « Principales méthodes comptables » – 2.13 « Trésorerie ».

Le rapprochement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie présentés dans le bilan et de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dans le tableau de trésorerie est détaillé ci-après :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	240 792	154 577
Trésorerie soumise à restrictions	104 818	105 229
Découverts bancaires ⁽¹⁾	(32 357)	(11 299)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE PRÉSENTÉS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	313 253	248 507

(1) Inclus dans les emprunts et dettes financières courants (voir Note 27).

NOTE 25

CAPITAL ET RÉSERVES

25.1 Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2017, le capital social enregistré de la société Europcar Groupe est de 161 030 883 euros et est composé de 161 030 883 actions de 1 euro chacune, 161 022 797 actions ordinaires, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D.

Chaque action ordinaire de catégorie A détenue est assortie d'un droit de vote. Les actions de catégorie B, C et D sont des actions de préférence au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce et dépourvues de droit de vote. Pour plus de détails relatifs aux caractéristiques des actions A, B, C, D se reporter au Chapitre 6.2.3 du présent Document de Référence.

Les différents mouvements intervenus sur le capital depuis le 1^{er} janvier 2017 sont les suivants :

Date	Opération	Capital social (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions	Valeur nominale (en euros)
31/12/2016		143 409 298	647 513 729	143 409 298	1,000
24/02/2017	Augmentation de Capital réservée aux salariés	2 723 414	19 063 898	2 723 414	1,000
10/05/2017	Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(15 468 921)	-	-
31/05/2017	Distribution exceptionnelle	-	(59 365 633)	-	-
21/06/2017	Augmentation de capital social par placement privé	14 612 460	154 290 355	14 612 460	1,000
26/06/2017	Augmentation du capital dans le cadre des plans AGA	285 711	(285 711)	285 711	1,000
31/12/2017		161 030 883	745 747 717	161 030 883	1,000

- Le 24 février 2017, augmentation de capital réservée aux salariés (plan ESOP) d'un montant brut total de 21 787 312 euros par émission de 2 723 414 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 8 euros.
- Le 21 juin 2017 Europcar Groupe a placé 14 612 460 actions ordinaires nouvelles au prix unitaire de 12 euros, prime d'émission incluse, pour un montant total de 175 349 520 euros, représentant environ 10 % du nombre d'actions ordinaires d'Europcar Groupe existantes avant l'augmentation de capital. Le règlement-livraison et l'admission aux négociations sur Euronext Paris des actions ordinaires nouvelles sont intervenus le 23 juin 2017. Les frais relatifs au placement privé d'un montant de 6,4 millions d'euros ont été inclus dans la prime d'émission.
- Le 26 juin 2017 augmentation de capital d'Europcar Groupe par la création de 285 711 actions nouvelles au prix de 1 euro par action afin de livrer les actions acquises aux bénéficiaires du plan AGA 13 T1. La contrepartie de cette augmentation de capital est un prélèvement sur la prime d'émission du même montant, soit 285 711 euros.

Au 31 décembre 2017, la répartition des actionnaires dans le capital de la Société est la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Nombre d'actions de préférence de catégorie B	Nombre d'actions de préférence de catégorie C	Nombre d'actions de préférence de catégorie D	Nombre total d'actions	Pourcentage	
						d'actions ordinaires et de droits de vote	du capital social
Eurazeo	48 960 506	-	-	234	48 960 740	30,56 %	30,40 %
ECIP Europcar Sarl	7 017 713	-	-	-	7 017 713	4,38 %	4,36 %
Kairos Investment	8 072 043	-	-	-	8 072 043	5,04 %	5,01 %
Morgan Stanley	9 047 141	-	-	-	9 047 141	5,65 %	5,62 %
Public	84 692 203	-	1 526	1 526	84 695 255	52,87 %	52,60 %
Management et employés	2 398 441	-	2 519	2 281	2 403 241	1,50 %	1,49 %
Auto détention	834 750	-	-	-	834 750	0 %	0,52 %
TOTAL	161 022 797	-	4 045	4 041	161 030 883	100,00 %	100,00 %

Cession conjointe d'actions par Eurazo et ECIP Europcar Sarl

Le 3 octobre 2017, Eurazeo et ECIP Europcar Sarl ont annoncé la vente de 16 103 088 actions ordinaires d'Europcar Groupe représentant 10,00 % du capital et 10,04 % des droits de vote. La cession comprend 14 084 332 actions

Europcar (soit 8,75 % du capital et 8,78 % des droits de vote d'Europcar) cédées par Eurazeo et 2 018 756 actions (soit 1,25 % du capital et 1,26 % des droits de vote d'Europcar) cédées par ECIP Europcar Sarl. Au 5 octobre 2017 et à l'issue de cette opération, Eurazeo et ECIP représentent respectivement 30,40 % et 4,36 % du capital d'Europcar et 30,54 % et 4,36 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2016, la répartition des actionnaires dans le capital de la Société était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Nombre d'actions de préférence de catégorie B	Nombre d'actions de préférence de catégorie C	Nombre d'actions de préférence de catégorie D	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo	60 544 838	-	-	234	60 545 072	42,41 %	42,22 %
ECIP Europcar Sarl	9 036 469	-	-	-	9 036 469	6,33 %	6,30 %
Management, employés, et flottant	73 819 905	-	4 045	3 807	73 827 757	51,26 %	51,48 %
TOTAL	143 401 212	-	4 045	4 041	143 409 298	100,00 %	100,00 %

25.2 Actions propres

La valeur des actions propres au 31 décembre 2017 au titre des contrats de liquidité et de rachat d'actions confié à Rothschild (834 750 actions) portant sur les actions d'ECG s'élève à 6,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, l'impact sur la variation des capitaux propres lié aux actions propres est de (1,9) million d'euros (contre (4,9) millions d'euros au 31 décembre 2016).

Le nombre d'actions propres détenues s'analyse comme suit :

	2017
Nombre d'actions propres au 1^{er} janvier 2017	640 340
Actions propres achetées	1 949 549
Actions propres vendues	(1 755 139)
Nombre d'actions propres au 31 décembre 2017	834 750

25.3 Réserve de conversion

La réserve de conversion comprend toutes les différences de conversion découlant de la conversion des états financiers des activités à l'étranger. Elle comprend également, au 31 décembre 2017, une perte de change d'un montant de 51,5 millions d'euros (31 décembre 2016 : 51,5 millions d'euros) liée à un prêt intra-groupe libellé en livres sterling consenti par Europcar Groupe S.A. à sa filiale Europcar UK Ltd et qualifié de quasi-capital.

Ce prêt, d'une valeur nominale de 171 millions d'euros (libellé en livres sterling), a été entièrement remboursé par Europcar UK Ltd à Europcar Groupe S.A. en décembre 2011. Étant donné que la société mère détient le même pourcentage de sa filiale et continue d'exercer le contrôle de l'établissement à l'étranger, aucune fraction correspondante du profit ou de la perte de change n'a été reclassée dans le compte de résultat aux termes des paragraphes 48d et 49 de la norme IAS 21.

Au 31 décembre 2017, Europcar International S.A.S.U. détenait, sur sa filiale australienne, une créance d'un montant de 14,6 millions de dollars australiens relative à un prêt. La réserve de conversion inclut un gain de change de 1,2 million d'euros au titre de ce prêt (31 décembre 2016 : 1,7 million d'euros).

25.4 Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Europcar Groupe, réunie le 10 mai 2017, a approuvé une distribution exceptionnelle en numéraire d'un montant total de 59 365 633 euros.

Le nombre définitif d'actions de la Société ayant droit à cette distribution exceptionnelle étant de 145 432 712 actions au 24 mai 2017, le montant de la distribution exceptionnelle s'élève à 0,4082 euro par action.

Le droit de distribution exceptionnelle a été détaché le 29 mai 2017 et la distribution a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 31 mai 2017.

NOTE 26 RÉSULTAT PAR ACTION

Le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action, basé sur le résultat revenant aux porteurs d'actions ordinaires, soit un profit de 61,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (31 décembre 2016 : profit de 119,5 millions d'euros), et sur

le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de l'exercice (non compris les actions susceptibles d'être émises compte tenu de leur effet anti dilutif) est présenté ci-après :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Résultat revenant aux porteurs d'actions ordinaires	61 270	119 493
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	145 337 208	143 314 753
Résultat de base par action (en euros)	0,422	0,834
Résultat dilué par action (en euros)	0,420	0,825

Le nombre potentiel d'actions dilutives étaient de 584 186 (dont 576 100 actions gratuites, 4 045 actions de préférence de catégorie C, et 4 041 actions de préférence de catégorie D) au 31 décembre 2017 et 1 467 845 au 31 décembre 2016.

NOTE 27 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2016	Variation avec impact trésorerie	Variation de périmètre	Impacts de change	Autres	Au 31 décembre 2017
Emprunts obligataires	950 000	600 000	-	-	-	1 550 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	20 659	(505)	36 558	(1)	(10 200)	46 511
Coûts de transaction / Prime / Décote	(17 419)	(13 873)	-	37	4 885	(26 370)
PASSIF NON COURANT	953 240	585 622	36 558	36	(5 315)	1 570 141
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	13 000	147 011	-	-	-	160 011
Facilité de crédit de premier rang	692 970	46 612	-	-	-	739 582
Autres emprunts destinés au financement de la flotte de véhicules	361 645	8 095	269 789	(11 568)	-	627 961
Dettes au titre des contrats de location-financement	96 770	6 040	-	(6 974)	-	95 836
Découverts bancaires	11 299	-	23 271	-	(2 211)	32 359
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	45 726	(20 728)	271 597	(23)	-	296 570
Coûts de transaction / Prime / Décote	(7 759)	(1 951)	-	31	(1 834)	(11 513)
Finance lease liabilities	-	(1 021)	2 600	-	-	1 579
Intérêts courus	10 791	(1 355)	631	1	(2 193)	7 875
PASSIF COURANT	1 224 442	182 703	567 888	(18 533)	(6 238)	1 950 262
TOTAL DES EMPRUNTS	2 177 682	768 325	604 446	(18 497)	(11 552)	3 520 403

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2015	Variation avec impact trésorerie	Variation de périmètre	Impacts de change	Autres	Au 31 décembre 2016
Emprunts obligataires	825 000	125 000	-	-	-	950 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	152	17 057	13	-	3 437	20 659
Coûts de transaction / Prime / Décote	(23 969)	2 400	-	265	3 885	(17 419)
PASSIF NON COURANT	801 183	144 457	13	265	7 322	953 240
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	81 000	(68 000)	-	-	-	13 000
Facilité de crédit de premier rang	658 284	34 686	-	-	-	692 970
Autres emprunts destinés au financement de la flotte de véhicules	383 976	29 615	-	(51 946)	-	361 645
Dettes au titre des contrats de location-financement	75 771	18 117	-	2 882	-	96 770
Découverts bancaires	14 073	-	-	(133)	(2 641)	11 299
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	47 314	(20 049)	24 030	(2 132)	(3 437)	45 726
Coûts de transaction / Prime / Décote	(7 906)	4 587	-	190	(4 630)	(7 759)
Intérêts courus	11 271	(181)	3	3	(305)	10 791
PASSIF COURANT	1 263 783	(1 225)	24 033	(51 136)	(11 013)	1 224 442
TOTAL DES EMPRUNTS	2 064 966	143 232	24 046	(50 871)	(3 691)	2 177 682

03

Rapprochement de la dette nette totale

La dette nette totale comprend la dette nette *Corporate* et la dette nette flotte totale. Cette dernière intègre l'ensemble des financements relatifs à la flotte qu'ils soient ou non enregistrés au bilan. En particulier, la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de

location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Emprunts et dettes financières non courants	27	1 570 141	953 240
Emprunts et dettes financières courants	27	1 950 262	1 224 442
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	19	(28 071)	(36 415)
Autres actifs financiers courants	19	(32 762)	(77 003)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et trésorerie soumise à restrictions	24	(345 610)	(259 806)
Dette nette inscrite au bilan		3 113 960	1 804 458
Valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple		1 773 663	1 460 505
TOTAL DETTE NETTE TOTALE		4 887 623	3 264 963

27.1 Analyse des emprunts et dettes financières par date d'échéance

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	< 1 an	Entre 1 et 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	1 550 000	-	950 000	600 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	46 511	-	46 511	-
Coûts de transaction / Prime / Décote ⁽¹⁾	(26 370)	-	(25 456)	(914)
PASSIF NON COURANT	1 570 141	-	971 055	599 086
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	160 011	160 011	-	-
Facilité de crédit de premier rang	739 582	739 582	-	-
Autres emprunts	629 542	629 542	-	-
Dettes au titre des contrats de location-financement	95 836	95 836	-	-
Découverts bancaires	32 359	32 359	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	296 570	296 570	-	-
Coûts de transaction / Prime / Décote - fraction courante ⁽¹⁾	(11 513)	(11 513)	-	-
Intérêts courus	7 875	7 875	-	-
PASSIF COURANT	1 950 262	1 950 262	-	-

(1) Les coûts de transaction et prime d'émission sont relatifs à l'obligation Senior de 600 millions d'euros pour 4,3 millions d'euros, 12,1 millions d'euros au titre du Bond de 600 millions d'euros d'échéance 2024, 9,0 millions d'euros au titre du Bond de 350 millions d'euros, 3,1 millions d'euros au titre du SARF et 9,4 millions d'euros au titre du RCF.

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2016	< 1 an	Entre 1 et 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	950 000	-	-	950 000
Autres emprunts bancaires	20 659	-	20 659	-
Coûts de transaction / Prime / Décote ⁽¹⁾	(17 419)	-	-	(17 419)
PASSIF NON COURANT	953 240	-	20 659	932 581
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	13 000	13 000	-	-
Facilité de crédit de premier rang	692 970	692 970	-	-
Autres emprunts	361 645	361 645	-	-
Dettes au titre des contrats de location-financement	96 770	96 770	-	-
Découverts bancaires	11 299	11 299	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts	45 726	45 726	-	-
Coûts de transaction / Prime / Décote - fraction courante ⁽¹⁾	(7 759)	(7 759)	-	-
Intérêts courus	10 791	10 791	-	-
PASSIF COURANT	1 224 442	1 224 442	-	-

(1) Les coûts de transaction et prime d'émission sont relatifs pour 5,3 millions d'euros au titre du Bond de 600 millions d'euros d'échéance 2022, 4,9 millions d'euros au titre du Bond de 350 millions d'euros, 7,3 millions d'euros au titre du SARF, 7,6 millions d'euros au titre du RCF.

27.2 Analyse par monnaie de souscription

Au 31 décembre 2017, la ventilation des emprunts et dettes financières par monnaie de souscription était la suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	EURO	GBP	AUD	DKK
Emprunts obligataires	1 550 000	1 550 000	-	-	-
Coûts de transaction	(37 883)	(36 360)	(1 523)	-	-
Intérêts courus	7 875	7 872	-	3	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	160 011	160 011	-	-	-
Facilité de crédit de premier rang	739 582	739 582	-	-	-
Autres emprunts	629 542	301 348	323 624	-	4 570
Dettes au titre des contrats de location-financement	95 836	-	-	95 836	-
Découverts bancaires	32 359	30 917	-	-	1 442
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	296 570	228 463	-	-	68 107
Autres emprunts bancaires	46 511	46 511	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES	3 520 403	3 028 344	322 101	95 839	74 119

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2016	EURO	GBP	AUD	DKK
Emprunts obligataires	950 000	950 000	-	-	-
Coûts de transaction	(25 178)	(23 028)	(2 150)	-	-
Intérêts courus	10 791	10 791	-	-	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	13 000	13 000	-	-	-
Facilité de crédit de premier rang	692 970	692 970	-	-	-
Autres emprunts	361 645	33 660	327 985	-	-
Dettes au titre des contrats de location-financement	96 770	-	-	96 770	-
Découverts bancaires	11 299	11 299	-	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	45 726	45 726	-	-	-
Autres emprunts bancaires	20 659	20 659	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES	2 177 682	1 755 077	325 835	96 770	-

27.3 Impact sur la trésorerie de la variation des dettes financières

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Emprunts obligataires – nominal	600 000	125 000
Coûts de transaction adossés aux emprunts obligataires	-	5 625
IMPACT TRÉSORERIE LIÉ AUX EMPRUNTS OBLIGATAIRES	600 000	130 625
Variation de la facilité de crédit de premier rang renouvelable	147 011	(68 000)
Variation de la facilité de crédit de premier rang	46 612	34 686
Variation des autres emprunts destinés au financement de la flotte et location financement	14 135	47 732
Variation des autres emprunts & autres	(23 609)	(3 147)
IMPACT TRÉSORERIE LIÉ AUX AUTRES EMPRUNTS	184 149	11 271

27.4 Clauses financières

Au 31 décembre 2017, le Groupe respectait l'ensemble des clauses financières présentées ci-dessous :

(i) Pour les facilités destinées au financement de la flotte au Royaume-Uni

Europcar UK doit s'assurer que :

- la valeur réelle nette d'Europcar UK Group n'est pas inférieure à 60 millions de livres sterling ;
- le ratio du résultat avant intérêts et impôt, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations rapporté au total des charges fixes n'est pas inférieur à 1,00 ;
- le ratio de couverture de la flotte n'est pas supérieur à 1,00.

(ii) Pour la facilité de crédit de premier rang renouvelable

Le ratio de la trésorerie (qui doit comprendre, quelle que soit la période considérée de 12 mois se terminant à une date trimestrielle ou semestrielle selon l'application du contrat, les disponibilités inscrites au bilan au début de cette période) rapportée au service total de la dette, ne doit pas être inférieur à 1,10.

Le service total de la dette correspond au montant total des intérêts et des frais afférents payés au cours d'une période de 12 mois, auxquels s'ajoute le remboursement des dettes financières, celles-ci étant soumises à certaines restrictions.

(iii) Clause sur le ratio de la dette nette rapportée à la valeur de marché des actifs

Le Groupe doit respecter un ratio maximum de la dette de toutes les Sociétés Securitifleet (incluant Securitifleet Holding) rapportée à la valeur de marché totale des actifs de certaines Sociétés Securitifleet de 95 %, ratio qui est soumis à un test chaque trimestre.

(iv) Pour le financement d'actifs en Australie

Europcar Australia doit s'assurer que :

- la valeur réelle nette minimum (c'est-à-dire le total des capitaux propres) est toujours supérieure à 58 millions de dollars australiens ;
- le ratio d'utilisation de la flotte est supérieur à 70 % en moyenne sur l'exercice ;
- le résultat net avant impôts cumulé minimum représente au moins 85 % du résultat net avant impôts provisionnels de l'entreprise ;
- aucun versement de dividendes ou autres versements ou paiements ne doit être effectué par un membre d'Europcar Groupe Australie à un autre membre ou actionnaire ou partie liées d'Europcar Groupe Australie sans un accord préalable écrit de la banque.

(v) Pour le financement de la flotte au Danemark

Europcar Danemark doit s'assurer, pour l'entité Ostergaard Biler, que :

- le ratio de capitaux propres (capitaux propres/ total passif) est supérieur à 20 % ;
- l'EBITDA réalisé n'est pas inférieur à 50 % de l'EBITDA prévisionnel.

(vi) Pour le financement de la flotte de Buchbinder

Dans le cadre de l'un des contrats bilatéraux de financement de la flotte, l'entité Charterline Fuhrpark Service GmbH doit s'assurer que le ratio de capitaux propres (capitaux propres/ total passif) est supérieur à 10 %.

27.5 Émission d'emprunts obligataires

Les emprunts obligataires émis sont détaillés ci-après :

En milliers d'euros	Valeur nominale de l'encours		Valeur comptable	
	au 31 déc. 2017	au 31 déc. 2016	au 31 déc. 2017	au 31 déc. 2016
Obligations Senior, 5,75 %, échéance 2022	600 000	600 000	601 324	596 136
Obligations Subordonnées de premier rang garanties, 5,125 %, échéance 2021	-	350 000	-	353 281
Obligations Senior assorties de Sûretés, 2,375 %, échéance 2022	350 000	-	342 376	-
Obligations Senior, 4,125 %, échéance 2024	600 000	-	587 839	-
TOTAL	1 550 000	950 000	1 531 539	949 417

(i) Obligations Senior de 600 millions d'échéance 2022

Le 27 mai 2015, des obligations de 475 millions d'euros à échéance 2022 ont été émises à un prix d'émission représentant 99,289 % de la valeur nominale. Ces obligations portent à intérêt à hauteur de 5,75 %. Le 29 juin 2015, une portion du produit net d'émission a été directement versée sur un compte séquestre dédié au remboursement des Obligations Subordonnées de premier rang non garanties à échéance 2018, au taux de 9,375 % et d'un montant de 400 millions d'euros. Le produit net restant a été versé directement à Europcar Groupe.

Le 29 juin 2015, une portion du produit net de l'émission des actions nouvelles réalisée dans le cadre de la cotation de la Société, a été versée sur un second compte séquestre dédié au remboursement des Obligations Subordonnées de premier rang garanties, aux taux de 11,50 % et d'un montant de 324 millions d'euros, échéance 2017. Le produit net restant a été versé directement à Europcar Groupe.

Le 2 juin 2016, le Groupe a émis de nouvelles obligations de premier rang pour un montant total de 125 millions d'euros à 4,5140 % de rendement le plus défavorable ou 4,8790 % de rendement à l'échéance. Ces obligations ont été assimilées à des obligations existantes de premier rang, portant intérêt au taux fixe de 5,750 % émises en juin 2015 et venant à échéance en 2022 pour un montant total de 475 millions d'euros, portant ainsi le montant total de la souche à 600 millions d'euros. Compte tenu d'un rendement d'émission inférieur au coupon de 5,750 %, le produit de l'émission s'est élevé à 131 millions d'euros, soit un montant supérieur au montant nominal de 125 millions.

(ii) Obligations Senior assorties de sûretés de 350 millions d'échéance 2022

Le 2 novembre 2017, le Groupe a refinancé par anticipation ses obligations Senior assorties de sûretés de 350 millions d'euros portant intérêt au taux de 5,125 % dédiées au financement de la flotte en France, en Italie, en Allemagne et en Espagne par l'émission de nouvelles obligations Senior de 350 millions d'euros assorties de sûretés. Ces nouvelles obligations, remboursables en novembre 2022, portent intérêt à un taux annuel fixe de 2,375 % contre 5,125 % pour les anciennes obligations, ce qui constitue une réduction significative du coût de financement de la flotte. Ces obligations ont été émises par EC Finance Plc, une société *ad hoc*, et sont garanties par Europcar International et Europcar Groupe. Ce refinancement a donné lieu au paiement d'une prime de remboursement anticipé de 8,9 millions d'euros.

(iii) Obligations Senior de 600 millions d'échéance 2024

Le 2 novembre 2017, le Groupe a émis de nouvelles obligations Senior à échéance 2024 pour un montant total de 600 millions d'euros destinées au financement des acquisitions de Buchbinder et de Goldcar. Ces obligations Senior, qui portent intérêt à un taux fixe annuel de 4,125 %,

ont été émises par Europcar Drive DAC, une société *ad hoc*. À la date de l'émission, une portion du produit net de l'émission (400 millions d'euros) a été directement versée sur un compte séquestre dédié à l'acquisition de Goldcar, dans l'attente de sa finalisation. Le produit net restant a été transféré à Europcar Groupe. Concomitamment à la réalisation de l'acquisition de Goldcar le 19 décembre 2017, les fonds ont été libérés du compte séquestre. À cette date, Europcar Drive DAC a été libérée de ces obligations au titre des nouvelles obligations Senior échéance 2024, reprises par Europcar Groupe.

27.6 Facilité de crédit de premier rang renouvelable

Le 13 juillet 2017, le Groupe a signé une facilité de crédit renouvelable garanti de premier rang de 500 millions d'euros (RCF) auprès d'un pool diversifié de banques internationales. Cette ligne de crédit, qui remplace la ligne existante de 350 millions d'euros, a pour échéance juin 2022. Le Groupe a optimisé le coût de financement de cette nouvelle ligne de crédit renouvelable en réduisant la marge de 25 points de base (baisse de 250 pdb à 225 pdb pour un ratio de levier *corporate* inférieur à 2x et de 275 pdb à 250 pdb pour un ratio de levier *corporate* supérieur à 2x). Ce nouveau RCF comporte des covenants financiers et généraux usuels pour des facilités destinées aux besoins généraux d'une entreprise. L'augmentation du montant nominal de 150 millions d'euros permettra au Groupe de soutenir son ambition 2020 et les besoins financiers qui s'y rattachent.

27.7 Facilités destinées au financement d'actifs

(i) Emprunt de premier rang renouvelable destiné au financement d'actifs

Le SARF 2010 a été conclu initialement le 30 juillet 2010, puis modifié, entre Crédit Agricole Corporate and Investment Bank agissant en qualité de prêteur, Securitifleet Holding (l'emprunteur) et ECI (l'agent de l'emprunteur). Les tirages pouvant être effectués par Securitifleet sont réservés exclusivement au financement de l'acquisition et de la maintenance de la flotte de véhicules en France, en Italie, en Allemagne et en Espagne, ce uniquement au travers des Sociétés Securitifleet. Ces tirages dépendent du total de toutes les bases d'emprunt calculées chaque mois, qui représentent en substance le total de la valeur résiduelle de la flotte de véhicules (y compris les véhicules dont l'immatriculation est en cours) et le fonds de roulement lié à la flotte de véhicules, y compris les montants de TVA.

Le prêteur a affecté ses créances liées au SARF 2010, ainsi que toutes les sûretés et tous les droits annexes afférents, à FCT Sinople. Concernant ces créances, FCT Sinople émettra : (i) des Obligations de premier rang FCT devant être souscrites de temps à autre par Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, The Royal Bank of Scotland plc., Société

Générale, Deutsche Bank, Natixis, BNP Paribas et toute autre entité pouvant souscrire ou acquérir les Obligations de premier rang FCT en qualité de souscripteur(s) privilégié(s), et (ii) des Obligations de second rang FCT devant être souscrites de temps à autre par ECI.

En mars 2014, le Groupe a signé un amendement lui permettant de prolonger à juillet 2017 la date d'échéance avec un début d'amortissement fixé à janvier 2017. Europcar a parallèlement adapté la facilité à ses besoins de financement et limité son montant à 1 milliard d'euros. La notation de A (fs) a été confirmée par l'agence Standard & Poor's.

Un avenant au contrat SARF a été signé le 12 mai 2015 (prenant effet le 17 juin 2015) afin d'allonger la maturité de la ligne de crédit à juillet 2019, de réduire le coût d'intérêt global (fixé à EURIBOR + 1,70 %), d'augmenter l'enveloppe disponible de 1,0 milliard d'euros à 1,1 milliard d'euros et permettre l'entrée de 2 nouvelles banques dans le pool bancaire Lloyds Bank et HSBC France.

Le 27 septembre 2016, le Groupe a annoncé l'amélioration des modalités et conditions de sa titrisation (« Senior Asset Revolving Facility », SARF) et des *swaps* de taux d'intérêt associés. La tranche Senior du SARF, notée « A » par Standard & Poor's, a été augmentée de 200 millions d'euros pour atteindre 1,3 milliard d'euros, avec une amélioration de 20 points de base de la marge, soit EURIBOR + 150 bp. L'échéance finale a été repoussée de juillet 2019 à juillet 2020. En outre, les instruments de couverture des taux d'intérêt ont été restructurés, avec des conditions financières améliorées, et augmentés de 200 millions d'euros pour atteindre 1,2 milliard d'euros.

Des amendements additionnels au SARF ont été signés le 9 février 2017 afin de permettre la mise en conformité du programme de titrisation à la nouvelle méthodologie publiée par l'agence de notation Standard & Poor's relative au risque souverain (méthodologie « Rating above the sovereign ») et de maintenir ainsi sa notation A. Ces amendements prévoient notamment l'inclusion de nouvelles limites de concentration sur les flottes de véhicules en Espagne et en Italie financées au travers du SARF.

Enfin, de nouveaux amendements ont été signés le 31 août 2017 afin d'ajuster les limites de concentration sur les constructeurs après l'acquisition d'OPEL par PSA Groupe.

(ii) Facilités de crédit

Le 19 décembre 2017, dans le but d'optimiser les conditions de financement de la flotte de Goldcar immédiatement après la date d'acquisition, le Groupe a signé un nouveau crédit-relais de 450 millions d'euros garantis par les actifs de flotte de Goldcar en Espagne, Italie et France. Ce crédit-relais, signé avec un pool diversifié de banques internationales, a permis de refinancer la dette existante de Goldcar à la date de l'acquisition et permet aux entités « Fleetcos » de Goldcar dans ces trois pays de financer l'acquisition de

nouveaux véhicules. Chaque entité a la possibilité, sur une base mensuelle et pour une période de 12 mois à partir du 19 décembre 2017, de réaliser des tirages sur la ligne de crédit pour financier de nouveaux véhicules. Cette facilité porte intérêt à EURIBOR + 225 bps et permet de financer la valeur de la flotte à un taux d'avance de 75 %.

À l'issue de cette période de douze mois, l'achat de nouveaux véhicules dédiés à la flotte de Goldcar devrait être essentiellement financé par la facilité de crédit renouvelable garanti de premier rang destinée au financement de la flotte au niveau du Groupe (SARF). Le stock de véhicules financé *via* le crédit-relais ne devrait pas être transféré au SARF et resterait financé par le crédit-relais selon des conditions spécifiques (notamment taux d'intérêt et taux d'avance). Le crédit-relais sera progressivement remboursé grâce aux produits de la vente des véhicules.

(iii) Facilités destinées au financement de la flotte britannique

La flotte britannique bénéficie à elle seule, au travers des filiales britanniques du Groupe, dont Europcar Group UK Limited, Europcar UK Limited et certaines filiales d'Europcar UK Limited, d'une facilité destinée au financement du fonds de roulement et de deux facilités de location-financement, l'une avec la banque Lloyds (190 millions de livres sterling) et l'autre avec la banque Lombard (160 millions de livres sterling). En octobre 2014, l'intégralité des lignes de financement a été renégociée. Outre l'amélioration des conditions financières et l'élargissement du pool bancaire, ce refinancement *via* la mise en place d'une Facilité Club, permet au périmètre anglais de porter ses lignes de financement flotte à 455 millions de livres pour une maturité de 3 ans avec option d'extension de 2 ans.

Le 20 septembre 2016, Europcar a signé un avenant à la Facilité Club afin d'en allonger la maturité d'un an pour la porter à octobre 2019 de baisser la marge de 20 points de base, soit Libor + 180 bp, et de recomposer le pool bancaire. Le montant de la Facilité Club est désormais de 400 millions de livres, assortie d'une « Seasonal Facility » *uncommitted* de 100 millions de livres mise à disposition par les banques de la Facilité Club chaque année entre les mois de mai et octobre afin de faire face au pic d'activité.

De nouveaux amendements ont été signés le 20 juillet 2017 et le 6 octobre 2017 pour modifier certains engagements et covenants de la documentation juridique. Dans ce cadre, la marge a été ajustée de 20 points de base, soit Libor + 200 bp.

Le montant total garanti au titre des facilités de location-financement s'élève à 455 millions de livres sterling (2016 : 455 millions de livres). Les véhicules sont acquis auprès des constructeurs automobiles, puis vendus aux bailleurs et exploités dans le cadre de contrats de cession-bail. Au 31 décembre 2017, l'encours au titre de ces contrats était de 328,0 millions de livres sterling (2016 : 317,6 millions de livres sterling).

27.8 Financement d'actifs en Australie

National Australia Bank (« NAB »), Toyota Financial Services, Commonwealth Bank of Australia, Westpac Bank, Bank of Queensland, Mercedes Financial Services et Alphabet Financial Services ont consenti à Europcar Australia and New Zealand des facilités de crédit de premier rang (les « Facilités destinées au financement de la flotte australienne »), y compris des contrats de location simple et des contrats de location-financement renouvelables et non renouvelables, plafonnées à 449 millions de dollars australiens. Ces facilités sont généralement renouvelées chaque année en avril.

Les Facilités NAB sont garanties par des sûretés fixes et flottantes sur les actifs d'Europcar Australia, y compris le *goodwill*, le capital non appelé, et le capital appelé mais non libéré, ainsi que la police d'assurance concernée. Les facilités prévoient également des garanties de bonne fin.

27.9 Financement d'actifs chez Buchbinder

La flotte de Buchbinder est financée au travers de plusieurs facilités bilatérales renouvelées annuellement et contractées auprès de banques et constructeurs en Allemagne et en

Autriche. Ces facilités de crédit étaient tirées au 31 décembre 2017 à hauteur de 241 millions d'euros. Ces facilités incluent des covenants usuels pour ce type de financement.

27.10 Contrats de location simple importants

Le Groupe finance dans tous les pays où il exerce des activités directement, notamment l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne, une partie de sa flotte de véhicules au travers de contrats de location simple. Dans certains pays, des sociétés opérationnelles ont conclu des contrats cadre de location simple importants avec des institutions financières et des constructeurs automobiles.

Dans la plupart des cas, c'est le taux de l'EURIBOR 6 mois qui sert de base au financement de nos contrats de location simple, principalement du fait des dispositions contractuelles qui correspondent à la durée moyenne de détention des véhicules.

La Note 28 « Gestion des risques financiers » donne de plus amples informations sur l'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêt et de liquidité.

NOTE 28 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Par ses activités, le Groupe est exposé à différents risques financiers : risque de marché (notamment le risque de change, le risque de juste valeur sur taux d'intérêt, le risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt et le risque de prix de titres), risque de crédit et risque de liquidité. Les programmes de gestion des risques du Groupe cherchent à minimiser les effets négatifs potentiels de la volatilité des marchés financiers sur la performance financière du Groupe. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions au risque.

Le Département trésorerie du Groupe est chargé de la gestion des risques et soumet ses propositions de transactions financières à l'approbation du Directoire. Le Département trésorerie identifie, évalue et propose des instruments de couverture des risques financiers en collaboration étroite avec les unités opérationnelles du Groupe. Le Directoire se prononce sur ces propositions sur la base d'une documentation formelle reprenant le contexte, l'objet et les principales caractéristiques des transactions proposées. Après approbation du Directoire, le Département trésorerie du Groupe est en charge de la mise en place des couvertures. Cette procédure est établie et suivie pour la gestion de tout type de risque financier significatif, notamment le risque de taux d'intérêt, le risque de crédit, l'utilisation d'instruments financiers dérivés et non

dérivés et l'investissement de la trésorerie excédentaire. Le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins autres que la gestion des risques. Toutes les opérations de couverture sont soit coordonnées de façon centralisée, soit exécutées par le Département trésorerie du Groupe.

Le Groupe évalue constamment les risques financiers identifiés (notamment le risque de marché, le risque de crédit et le risque de liquidité) et documente son exposition dans ses états financiers. Le Groupe considère que son exposition au 31 décembre 2017 n'a subi aucune modification majeure au cours des 12 derniers mois, et a donc maintenu la politique de limitation des risques en vigueur depuis plusieurs années.

28.1 Risque de marché

(i) Risque de change

Le Groupe, qui exerce ses activités dans plusieurs pays à l'international, est exposé au risque de change découlant de différentes expositions en devises, principalement la livre sterling. Le risque de change provient de la conversion en euros des résultats et des actifs nets des filiales ayant une monnaie fonctionnelle autre que l'euro.

Le risque de change lié aux transactions financières intra-groupe et, dans une moindre mesure aux transactions avec les franchisés, est assez limité chaque filiale opérant sur son marché et dans sa devise fonctionnelle.

Au 31 décembre 2017, le Groupe ne détient pas d'investissements dans des activités étrangères autres qu'au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande et au Danemark dont les actifs nets seraient exposés à un risque de change.

Le résumé de l'exposition quantitative du Groupe au risque de change du fait de la conversion des soldes dans la monnaie fonctionnelle est présenté ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	GBP	AUD	DKK	Total 2017
Clients et autres débiteurs (y compris la flotte de véhicules)	105 567	16 888	6 753	129 208
Autres actifs financiers :				
Actifs financiers non courants	3 901	76	727	4 704
Autres actifs financiers	1	-	-	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19 673	30 719	75	50 467
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	129 142	47 683	7 555	184 380
Fournisseurs et autres dettes (y compris la flotte de véhicules)	98 955	25 906	12 977	137 838
Emprunts et dettes financières	322 110	95 838	74 119	492 067
Impact des instruments dérivés de couverture	-	-	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	421 065	121 744	87 096	629 905
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE CONVERSION DES SOCIÉTÉS NON EURO				
	(291 923)	(74 061)	(79 541)	(445 525)

<i>En milliers d'euros</i>	GBP	AUD	DNK	Total 2016
Clients et autres débiteurs (y compris la flotte de véhicules)	103 323	14 240	-	117 563
Autres actifs financiers :				
Actifs financiers non courants	259	85	-	344
Autres actifs financiers	2	-	-	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21 217	28 905	-	50 122
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	124 801	43 230	-	168 031
Fournisseurs et autres dettes (y compris la flotte de véhicules)	93 783	19 950	-	113 733
Emprunts et dettes financières	325 856	96 771	-	422 627
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	419 639	116 721	-	536 360
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE CONVERSION DES SOCIÉTÉS NON EURO				
	(294 838)	(73 491)	-	(368 329)

Au 31 décembre 2017, si l'euro avait évolué de plus ou moins 15 % face à la livre sterling, toutes autres variables étant par ailleurs constantes, le résultat net aurait évolué de plus ou moins 7,2 millions d'euros (2016 : 2,4 millions d'euros) et les capitaux propres auraient varié de plus ou moins 63 millions d'euros (2016 : 40,7 millions d'euros).

(ii) Risque de taux d'intérêt

Hormis les placements en obligation du programme d'assurance Euroguard (cf. « risque d'assurance »), le Groupe ne détient pas d'actifs importants porteurs d'intérêts. Ses revenus sont donc peu soumis aux fluctuations des taux d'intérêt.

Le Groupe est exposé à un risque à la hausse des taux sur ses financements à taux variable : sur les lignes de financement revolving d'une part mais aussi sur les contrats de location de véhicules. La dette à taux variable expose le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Les emprunts à taux fixe exposent le Groupe au risque de juste valeur sur taux d'intérêt.

Conformément à sa politique de couverture et au titre d'une partie de ses dettes financières (spécifiquement le SARF, la RCF, certaines facilités de crédit bilatérales et la plupart des contrats de location simple) portant intérêt à taux variable, le Groupe couvre une grande partie des risques de fluctuation du taux d'intérêt de référence, généralement basé sur l'EURIBOR. En 2017 et 2016, une partie significative des emprunts à taux variable du Groupe étaient libellés en euros

et basés sur l'EURIBOR. Le Groupe peut également couvrir son exposition aux risques de fluctuations du LIBOR et/ou du taux de référence australien au titre de ses facilités de financement au Royaume-Uni et en Australie.

Le Groupe réalise une analyse dynamique de son exposition au risque de taux d'intérêt. Différents scénarios sont utilisés pour simuler le refinancement, le renouvellement des positions existantes, des financements alternatifs et les opérations de couverture. Le Groupe calcule, en fonction de ces scénarios, l'impact sur le résultat d'une modification donnée des taux d'intérêt. Pour chaque simulation, la même modification de taux est utilisée pour toutes les devises. Seuls les passifs représentant les principales positions portant intérêts sont soumis à ces scénarios.

Sur la base de différents scénarios, le Groupe gère le risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt en utilisant des *swaps* de taux d'intérêt variable-fixe ou capé. Ces *swaps* ont pour effet de convertir des dettes à taux variables en dettes à taux fixe. En règle générale, le Groupe contracte des emprunts à long terme à taux variable pour financer la flotte, et les convertit en taux fixes généralement inférieurs à ceux qu'il pourrait obtenir en empruntant directement à taux fixe.

Le Groupe est protégé contre un risque de hausse des taux par deux contrats de *swaps* de taux d'intérêt et de deux contrats de cap de taux d'intérêt :

- un *swap* de taux d'intérêt d'un nominal de 1 000 millions d'euros arrivant à maturité le 17 octobre 2020 essentiellement utilisé pour couvrir le risque de taux d'intérêt sur le SARF pour lequel le Groupe paye un taux d'intérêt fixe moyen de 0,516 % et perçoit un taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 1 mois ; et
- un *swap* de taux d'intérêt d'un nominal de 600 millions d'euros arrivant à maturité en juin 2021 par lequel le Groupe paye un taux d'intérêt fixe de 0,96 % et perçoit un taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 6 mois ; et
- deux cap d'un nominal de 100 millions d'euros chacun arrivant à maturité le 17 octobre 2020 afin de répondre à l'augmentation du montant du SARF de 200 millions d'euros réalisé en septembre 2016, et par lequel le Groupe est protégé contre une hausse du taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 1 mois au-delà de 0 %.

Un encours d'environ 1,15 milliard d'euros de lignes de crédit à taux variable est adossé aux *swaps* (voir le tableau ci-dessous), et d'un encours d'environ 0,6 milliard d'euros de contrats de location à taux variable est adossé aux *swaps*.

À la clôture, la répartition des emprunts par type de taux est la suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Passif non-courant		
Emprunts à taux fixe	1 576 037	962 620
Emprunts à taux variable	(5 896)	(9 380)
<i>Dont le taux d'intérêt variable est couvert</i>	(7 023)	(9 393)
<i>Dont le taux d'intérêt variable n'est pas couvert</i>	1 127	13
	1 570 141	953 240
Passif courant		
Emprunts à taux fixe	886	7 443
Emprunts à taux variable	1 949 376	1 216 999
<i>Dont le taux d'intérêt variable est couvert</i>	1 146 053	701 036
<i>Dont le taux d'intérêt variable n'est pas couvert</i>	793 281	515 963
	1 950 262	1 224 442

Les *swaps* de taux portés par le Groupe sont tous qualifiés de couvertures de flux de trésorerie.

Les tests réalisés en relation avec ces instruments de couverture ont fait apparaître une inefficacité valorisée à 2,2 millions d'euros enregistrée en produit dans le compte de résultat en 2017 (31 décembre 2016 : charge de 0,7 million d'euros).

Au 31 décembre 2017, si les taux d'intérêt avaient augmenté de 100 points de base, la juste valeur comptabilisée dans le résultat global aurait augmenté de 45 millions d'euros (31 décembre 2016 : 61,4 millions d'euros).

Au 31 décembre 2017, si les taux d'intérêt avaient diminué de 100 points de base, la juste valeur comptabilisée dans le résultat global aurait diminué de 47 millions d'euros (31 décembre 2016 : 64,7 millions d'euros).

Au 31 décembre 2017, si les taux d'intérêt avaient évolué de 1 %, la charge d'intérêt relative à la partie des emprunts non couverte, toutes constantes étant égales par ailleurs, aurait évolué de plus ou moins 6,8 millions d'euros (31 décembre 2016 : 4,4 millions d'euros).

28.2 Risque de crédit

Le risque de crédit est géré à l'échelle du Groupe. Le risque de crédit découle des éléments suivants :

- la trésorerie et des équivalents de trésorerie ;
- des instruments financiers dérivés ;
- des dépôts auprès des banques et des institutions financières ;

- des expositions de crédit liées aux constructeurs et aux concessionnaires automobiles ;

- aux postes clients, notamment les créances et les engagements en cours.

Pour les banques et les institutions financières, seules des contreparties bénéficiant d'une notation indépendante sont acceptées. L'utilisation de plafonds de crédit est régulièrement contrôlée.

Analyse du risque de crédit lié aux prêts et aux créances

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Ni échus ni dépréciés ⁽¹⁾	2 309 615	1 880 539
Échus mais non dépréciés	272 294	165 647
Dépréciés	32 449	34 324
TOTAL	2 614 358	2 080 510

(1) Nets des provisions constituées au titre des véhicules volés ou endommagés – voir la Note 21.

L'exposition maximum au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable des prêts et des créances. Le Groupe ne détient pas de garantie sur ces instruments.

Les prêts et les créances qui ne sont ni échues ni dépréciées concernent différentes contreparties indépendantes qui n'ont pas d'historique récent de défaillance ou de défaillance anticipée.

L'exposition au risque de crédit du Groupe liée aux constructeurs et aux concessionnaires automobiles provient principalement :

- du risque de non-recouvrement de créances découlant d'engagements de rachat par les constructeurs ;
- en relation directe avec le point précédent, du risque de devoir financer ces créances ;

- du risque, à titre accessoire, de faillite d'un fournisseur important et des incertitudes consécutives concernant l'approvisionnement.

Aucun client d'Europcar Groupe ne représente à lui seul 10 % ou plus du chiffre d'affaires du Groupe en 2017.

En outre, le Groupe a pris des mesures générales afin de contrôler et diminuer le risque de crédit auquel la Société est exposée, notamment des limites de crédit client dans le système d'information, un suivi mensuel des notations des constructeurs automobile un processus de suivi et de contrôle de l'antériorité des créances. L'antériorité des prêts et des créances échues mais non dépréciées, exception faite des prêts et des créances financières, est analysée ci-après :

En milliers d'euros	Non encore échues	Échues depuis moins de 3 mois	Échues depuis 3 à 6 mois	Échues depuis plus de 6 mois	Total
Créances sur les contrats avec clause de rachat de véhicules	1 546 500	-	-	-	1 546 500
Créances liées à la flotte de véhicules	441 260	130 325	35 692	12 722	619 999
Créances locatives	179 057	42 167	10 901	20 857	252 982
Clients	31 600	4 170	1 446	7 523	44 739
Autres créances	71 026	30	-	2 177	73 293
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017	2 269 443	176 692	48 039	43 279	2 537 453

<i>En milliers d'euros</i>	Non encore échues	Échues depuis moins de 3 mois	Échues depuis 3 à 6 mois	Échues depuis plus de 6 mois	Total
Créances sur les contrats avec clause de rachat de véhicules	1 059 974	-	-	-	1 059 974
Créances liées à la flotte de véhicules	508 985	92 855	7 218	3 681	612 739
Créances locatives	148 343	32 870	9 862	7 843	198 918
Clients	21 997	1 403	236	6 891	30 527
Autres créances	55 639	-	-	-	55 639
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	1 794 938	127 128	17 316	18 415	1 957 797

28.3 Risque de prix

Le Groupe n'est pas exposé au risque actions eu égard aux montants non significatifs des investissements financiers qu'il détient, qu'ils soient classés dans le bilan consolidé en disponibles à la vente, ou comptabilisés à la juste valeur par résultat. Le Groupe n'est pas exposé directement au risque de prix sur matières premières ; il est en revanche exposé au risque lié à l'augmentation du coût de la détention de véhicules.

Ces prévisions sont consolidées au niveau du Département trésorerie du Groupe puis analysées par la direction du Groupe et les unités opérationnelles.

Le budget, qui a servi de base au calcul des prévisions de liquidité pour l'exercice 2018, a été élaboré à partir d'hypothèses prenant en compte l'impact des incertitudes économiques actuelles.

La politique de gestion du risque de liquidité implique de maintenir suffisamment de disponibilité sur les lignes de crédit, et de disposer de lignes de crédit garanties d'un montant approprié. Compte tenu de la nature dynamique de ses activités sous-jacentes, notamment la saisonnalité, la flexibilité de financement est assurée par des lignes de crédit revolving garanties à moyen long terme.

28.4 Risque de liquidité

Le Groupe est actuellement suivi par les agences de notation Moody's et Standard & Poors, qui lui ont respectivement attribué les notations suivantes : B1 stable outlook et B+ stable outlook.

Le tableau ci-après analyse les dettes financières du Groupe, y compris les instruments financiers dérivés, par fourchette d'échéances, sur la base des échéances contractuelles résiduelles à la date de clôture. Les montants présentés dans le tableau correspondent aux flux de trésorerie contractuels non actualisés. Les soldes à moins d'un an correspondent aux valeurs comptables, l'impact de l'actualisation étant négligeable.

La direction effectue un suivi des prévisions glissantes de la réserve de liquidités du Groupe en fonction des flux de trésorerie anticipés sur une base consolidée. Le reporting interne des prévisions de liquidités et des disponibilités prévisionnelles est effectué pour chaque entité opérationnelle.

<i>En milliers d'euros</i>	Valeur comptable	À moins d'un an		Entre 1 et 5 ans		À plus de 5 ans		Total	
		Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
31 décembre 2017									
Émission d'emprunts obligataires	1 531 539	-	65 568	950 000	197 130	600 000	47 438	1 550 000	310 136
Emprunts bancaires et passifs liés aux contrats de location-financement ⁽¹⁾	642 151	166 222	9 537	485 268	1 372	-	-	651 490	10 909
Emprunt de premier rang destiné au financement d'actifs ⁽¹⁾	736 887	-	10 495	736 887	27 112	-	-	736 887	37 607
Autres emprunts	609 826	564 442	1 150	45 384	641	-	-	609 826	1 791
Instruments financiers dérivés - passifs	37 122	-	-	-	37 122	-	-	-	37 122
Fournisseurs et dettes liées à la flotte de véhicules	604 196	604 196	-	-	-	-	-	604 196	-
Dépôts	41 541	41 541	-	-	-	-	-	41 541	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 203 262	1 376 401	86 750	2 217 539	263 377	600 000	47 438	4 193 940	397 565

(1) Les facilités de crédit renouvelables sont classées au bilan en endettement courant compte tenu de leur nature.

En milliers d'euros	Valeur comptable	À moins d'un an		Entre 1 et 5 ans		À plus de 5 ans		Total	
		Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
31 décembre 2016									
Émission d'emprunts obligataires	949 417	-	52 438	-	209 750	950 000	62 214	950 000	324 402
Emprunts bancaires et passifs liés aux contrats de location-financement ⁽¹⁾	463 820	130 335	8 781	333 485	15 647	-	-	463 820	24 428
Emprunt de premier rang destiné au financement d'actifs ⁽¹⁾	686 238	-	8 810	686 238	22 759	-	-	686 238	31 569
Autres emprunts	78 207	57 561	1 150	20 646	641	-	-	78 207	1 791
Instruments financiers dérivés – passifs	56 216	-	-	-	56 216	-	-	-	56 216
Fournisseurs et dettes liées à la flotte de véhicules	679 678	679 678	-	-	-	-	-	679 678	-
Dépôts	41 541	41 541	-	-	-	-	-	41 541	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	2 955 117	909 115	71 179	1 040 369	305 013	950 000	62 214	2 899 484	438 406

(1) Les facilités de crédit renouvelables sont classées au bilan en endettement courant compte tenu de leur nature.

Le tableau ci-après indique les plafonds de crédit et les soldes auprès des trois principales contreparties à la date de clôture :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
	Plafond de crédit	Tiré	Plafond de crédit	Tiré
Crédit renouvelable ⁽¹⁾	500 000	171 711	350 000	26 400
Emprunts de premier rang destiné au financement de la flotte	1 300 000	739 582	1 300 000	692 970
Financements autres que l'emprunt de premier rang destiné au financement de la flotte ⁽²⁾	2 032 882	1 375 550	1 055 680	808 321

(1) Les montants tirés comprennent la facilité de crédit renouvelable de 160 millions d'euros au 31 décembre 2017 (2016 : 13 millions d'euros) et des garanties données dans le cadre des activités opérationnelles du Groupe.

(2) Concerne principalement les activités de la flotte du Royaume-Uni, de Goldcar, de Buchbinder, de l'Australie, du Danemark et du Portugal qui sont financées grâce à différentes lignes de crédit autres que l'emprunt de premier rang destiné au financement de la flotte.

28.5 Gestion du capital

Lorsqu'il gère le capital, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir des dividendes aux actionnaires et d'offrir des avantages aux autres partenaires tout en maintenant une structure optimale qui minimise le coût du capital.

Pour préserver ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut faire varier le montant des dividendes versés aux actionnaires, distribuer des réserves aux actionnaires, procéder à des augmentations de capital ou vendre des actifs pour se désendetter.

28.6 Risque d'assurance

Les filiales opérationnelles du Groupe situées en France, au Royaume-Uni, au Portugal, en Belgique, en Italie et en Allemagne souscrivent une police d'assurance responsabilité

civile automobile auprès d'entités d'AIG Europe Limited, qui réassure une partie des risques auprès d'une cellule de réassurance hébergée par Euroguard, une compagnie de type « Protected Cell Company ». Le Groupe détient une cellule de réassurance (9) au sein d'Euroguard, qui est consolidée depuis janvier 2006. Les entités locales d'Europcar financent une partie significative de leurs risques au travers d'un dispositif de fonds de franchises géré via une autre cellule (0) au sein d'Euroguard agissant en qualité de simple gestionnaire de fonds. Les fonds hébergés dans cette cellule sont également consolidés.

Les filiales Espagnole, Australienne, Néo-Zélandaise, Irlandaise, Danoise, ainsi que Goldcar et Buchbinder souscrivent des couvertures d'assurances auprès de leurs marchés locaux sur un modèle de transfert de risque classique, sous la déduction ou non d'une franchise.

(i) Fréquence et gravité des sinistres

Le risque auquel le Groupe est confronté dans le cadre des programmes couvrant sa flotte est celui des dommages aux biens et des dommages corporels provoqués par le conducteur d'un véhicule Europcar à un tiers. L'assurance-automobile étant obligatoire, le risque est transféré initialement à l'assureur mais est partiellement réassuré et *in fine* financé par Europcar au travers de différentes techniques d'autofinancement.

Le coût des risques de responsabilité lié à la flotte de véhicules d'Europcar dépend de la fréquence et de la gravité des sinistres. Europcar a élaboré une stratégie d'autofinancement des risques fréquents et de transfert effectif des sinistres graves à l'assureur (applicable aux principaux pays dans lesquels le Groupe exerce des activités directement, exception faite de l'Espagne, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande comme exposé plus haut) :

- l'exploitation d'une flotte de véhicules conséquente induit des risques de survenance d'une multiplicité de sinistres mettant en jeu la responsabilité civile automobile d'Europcar. La charge découlant de ces sinistres mineurs peut être prévue avec un niveau de certitude satisfaisant par les actuaires, qui intègrent dans leurs projections les variations de l'activité et les tendances observées dans les différents pays. Une ligne de 500 000 euros par sinistre est ainsi auto-assurée ;
- l'exploitation d'une flotte entraîne également la survenance d'événements plus coûteux de nature plus aléatoire, qui sont essentiellement des dommages corporels causés à

un tiers mettant en jeu la responsabilité d'Europcar. Ces événements ne peuvent être anticipés avec un niveau de certitude satisfaisant par les actuaires, ce qui explique pourquoi la part des sinistres excédant 500 000 euros est prise en charge par l'assureur.

La tendance observée sur les marchés où Europcar opère est une inflation du coût unitaire des dommages corporels. Ceci est dû à des facteurs économiques, juridiques et sociaux.

(ii) Sources d'incertitudes lors de l'estimation des paiements futurs au titre des sinistres

Les sinistres entrant dans le cadre des polices d'assurance responsabilité civile automobile donnent lieu à des indemnisations au cas par cas. Le Groupe, en vertu du volet d'auto-assurance du programme, est supporté financièrement tous les événements assurés jusqu'à concurrence de 500 000 euros par sinistre intervenant sur la période couverte. Une partie des sinistres intervenus au cours d'une période couverte se matérialise après la date d'expiration de cette période en raison de la déclaration tardive de certains sinistres et des évolutions au cours de la période postérieure à la période couverte (généralement du fait d'une détérioration de l'état de santé de la victime ou du caractère judiciaire des dossiers). En conséquence, les provisions constituées au titre des sinistres sont réglées sur une période longue et une partie plus importante de ces provisions porte sur des sinistres dits « tardifs » (ou IBNR – *incurred but not reported*).

(iii) Modification des hypothèses et de la méthodologie

Sur l'exercice 2017, le Groupe n'a pas modifié ses principales hypothèses ou sa méthodologie concernant les contrats d'assurance autrement qu'en modifiant les coûts compte tenu de la valeur temps de l'argent.

NOTE 29 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Total des dérivés de taux éligibles à la comptabilité de couverture

En milliers d'euros	Nominal	Indexation	Juste valeur au 31/12/2017	Variations des justes valeurs sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact capitaux propres
Swaps de taux échéance 2020 ⁽¹⁾ - 0,5161 %	1 000 000	EUR 1 mois	(18 541)	12 073	2 230	9 843
Swaps de taux échéance 2021 ⁽²⁾ - 0,96 %	600 000	EUR 6 mois	(18 580)	7 022	-	7 022
Caps de taux échéance 2020 0 %	200 000	EUR 1 mois	760	(563)	(563)	-
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS	1 800 000		(36 361)	18 532	1 667	16 865

(1) Maturité prolongée jusqu'à octobre 2020 et renégociation des taux en 2016 : le taux a été réduit à 0,5161 % (en 2015 le taux était de 0,8059 %).

(2) Maturité prolongée jusqu'à juillet 2021, changement de taux à 0,96 % et nominal porté à 600 m€ (en 2015 le taux était de 1,099 %).

<i>En milliers d'euros</i>	Nominal	Indexation	Juste valeur au 31/12/2016	Variations des justes valeurs sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact capitaux propres
Swaps de taux échéance 2020 ⁽¹⁾ - 0,5161 %	1 000 000	EUR 1 mois	(30 614)	(1 252)	(680)	(572)
Swaps de taux échéance 2021 ⁽²⁾ - 0,96 %	600 000	EUR 6 mois	(25 602)	(2 874)	-	(2 874)
Caps de taux échéance 2020 0 %	200 000	EUR 1 mois	1 151	219	219	-
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS	1 800 000		(55 065)	(3 907)	(461)	(3 446)

(1) Maturité prolongée jusqu'à octobre 2020 et renégociation des taux en 2016 : le taux a été réduit à 0,5161 % (en 2015 le taux était de 0,8059 %).

(2) Maturité prolongée jusqu'à juillet 2021, changement de taux à 0,96 % et nominal porté à 600 m€ (en 2015 le taux était de 1,099 %).

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est intégralement comptabilisée comme actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et comme actif ou passif courant lorsque l'échéance de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Les contrats de *swap* à terme satisfont aux critères de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie et le Groupe

comptabilise en conséquence la partie efficace des variations de juste valeur de ce *swap* en capitaux propres. En 2017, un produit de 2,2 millions d'euros a été enregistré en résultat financier, au titre de l'inefficacité générée par le *swap forward* Eur1 mois (en 2016 la charge était de 0,7 million d'euros).

La prise en compte du risque de crédit dans la valorisation des dérivés n'a pas d'impact significatif sur leur juste valeur au 31 décembre 2017.

NOTE 30 AVANTAGES DU PERSONNEL

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016		
	Pensions	Autres avantages à LT du personnel	Total	Pensions	Autres avantages à LT du personnel	Total
Non courant	131 058	2 893	133 951	136 987	2 910	139 897
Courant	3 149	-	3 149	3 247	-	3 247
TOTAL	134 207	2 893	137 100	140 234	2 910	143 144

30.1 Passif net inscrit au bilan

Le Groupe a des engagements au titre des régimes de retraite à prestations définies au profit de certains membres de son personnel au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique lors de leur départ à la retraite.

<i>En milliers d'euros</i>		Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Valeur actualisée des engagements financés ou partiellement financés	(A)	(76 334)	(81 626)
Juste valeur des actifs des régimes	(B)	65 974	68 685
Excédent / (Déficit) à la clôture ⁽¹⁾		(10 360)	(12 941)
Valeur actualisée des engagements non financés	(C)	(123 848)	(127 293)
Coûts des services passés non comptabilisés		-	-
PASSIF NET AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE		(134 207)	(140 234)
Dont :			
Passif inscrit au bilan d'un montant de		134 207	140 234
Actif inscrit au bilan d'un montant de		-	-

(1) Principalement au Royaume-Uni et en Belgique.

30.2 Variations du passif net inscrit au bilan

<i>En milliers d'euros</i>		Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
(Passif) / actif net au titre des régimes à prestations définies au 1 ^{er} janvier		(140 234)	(118 793)
Variation de périmètre		(84)	(326)
Règlements		-	(13)
Cotisations versées		706	1 669
Prestations versées		3 299	3 585
Coût des services rendus, coût financier et rendement attendu des actifs des régimes		(4 481)	(4 888)
Coût des services passés		-	-
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres ⁽¹⁾		6 274	(22 561)
Curtaiment		125	887
Différences de conversion		188	206
PASSIF NET AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE		(134 207)	(140 234)

(1) En 2016, les engagements de retraites relatifs à l'Allemagne et au Royaume Uni avaient été réévalués respectivement de (11,1) millions d'euros et (9,5) millions d'euros principalement compte tenu de l'évolution au 31 décembre 2016 du taux d'actualisation basé sur les obligations d'entreprises de 1^{re} catégorie en Allemagne (2 % au 31 décembre 2015 versus 1,30 % au 31 décembre 2016) et au Royaume Uni (3,85 % au 31 décembre 2015 versus 2,60 % au 31 décembre 2016). En 2017, les engagements de retraite relatifs à ces deux pays ont été réévalués respectivement de 3,6 millions d'euros et 1,6 million d'euros.

30.3 Variations du passif au titre des régimes à prestations définies

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1 ^{er} janvier	(208 919)	(190 423)
<i>Curtailment</i>	125	887
Règlements	-	(13)
Engagements au titre des régimes à prestations définies issus de regroupements d'entreprises	(84)	(326)
Prestations versées	7 888	6 187
Coût des services	(2 626)	(2 616)
Coût financier	(3 514)	(4 642)
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	4 580	(27 877)
Différences de conversion	2 368	9 904
ENGAGEMENTS AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE	(A)+(C) (200 182)	(208 919)

30.4 Actifs des régimes

<i>En % (moyenne)</i>	2017		2016	
	Zone euro	Royaume-Uni	Zone euro	Royaume-Uni
Actions	0 %	31 %	0 %	18 %
Obligations	0 %	42 %	0 %	54 %
Autres instruments	100 %	27 %	100 %	28 %

30.5 Variations des actifs des régimes à prestations définies

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Juste valeur des actifs des régimes au 1 ^{er} janvier	68 685	71 630
Cotisations versées	706	1 669
Prestations versées	(4 589)	(2 602)
Rendement attendu des actifs des régimes	1 659	2 370
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	1 694	5 316
Différences de conversion	(2 181)	(9 698)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA FIN DE LA PÉRIODE	(B) 65 974	68 685

30.6 Charges comptabilisées au compte de résultat au titre des régimes à prestations définies

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Coût des services rendus	2 626	1 326
Coût financier	3 514	5 749
Rendement attendu des actifs des régimes	(1 659)	(2 370)
Coût des services passés	-	-
Réductions / règlements	(125)	(889)
TOTAL	4 356	3 816

La charge est comptabilisée dans les « Charges de personnel », ainsi qu'analysée dans la Note 7, hormis le coût financier et le rendement attendu des actifs des régimes et s'élève à 1,8 million d'euros. Dans les trois principaux pays

(France, Allemagne et Royaume-Uni), la charge estimée comptabilisée au compte de résultat au titre de l'exercice 2018, sur la base des hypothèses au 31 décembre 2017, s'élève à 3,7 millions d'euros.

30.7 Hypothèses actuarielles

Les engagements du Groupe sont évalués par un actuair indépendant sur la base d'hypothèses à la date de clôture qui sont périodiquement revues. Ces hypothèses sont indiquées dans le tableau ci-après :

	2017			2016		
	Zone Euro Sauf Allemagne ⁽¹⁾	Allemagne	Royaume-Uni	Zone Euro Sauf Allemagne ⁽¹⁾	Allemagne	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	1,50 %	1,50 %	2,45 %	1,30 %	1,30 %	2,60 %
Taux d'inflation	De 1,50 % à 1,80 %	1,00 %	3,25 %	De 1,50 % à 1,80 %	1,00 %	3,30 %
Taux de progression anticipé des salaires	De 1,50 % à 3,50 %	2,00 %	-	De 1,75 % à 3,50 %	2,00 %	-
Taux de progression anticipé des retraites	De 0,00 % à 2,63 %	1,00 %	3,10 %	De 0,00 % à 3,50 %	1,00 %	3,15 %
Rendement attendu des actifs des régimes	De 1,30 % à 1,50 %	na	2,45 %	De 1,30 % à 2,00 %	na	2,60 %

(1) La zone euro couvre les régimes en Italie, en France et en Belgique, exprimés en moyenne pondérée.

Le taux d'actualisation représente le rendement, à la date de clôture, d'obligations ayant une notation minimum de AA et dont les échéances avoisinent celles des engagements du Groupe.

Une augmentation de 0,25 % du taux d'actualisation entraînerait une diminution de l'obligation de 7,6 millions d'euros tandis qu'une diminution de 0,25 % du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de l'obligation de 8,2 millions d'euros.

Le rendement estimé des actifs des régimes a été déterminé sur la base des taux d'intérêt d'obligations à long terme. Tous les actifs des régimes sont affectés aux membres du personnel anglais et belge.

L'hypothèse sur les rendements à long terme des actifs des régimes est basée sur le taux d'actualisation utilisée pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies. L'impact de la norme IAS 19 révisée n'est pas significatif pour Europcar Groupe.

Les hypothèses concernant le taux de mortalité futur sont basées sur les bonnes pratiques et sont conformes aux statistiques publiées et à l'expérience de chaque pays.

30.8 Écarts actuariels directement comptabilisés dans les capitaux propres (nets des impôts différés)

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Montant cumulé à l'ouverture	(53 831)	(37 939)
Gain / (perte) comptabilisé durant l'exercice/la période	4 570	(15 892)
Montant cumulé à la clôture	(49 261)	(53 831)

30.9 Ajustements liés à l'expérience

En milliers d'euros	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Valeur actualisée des engagements au titre des régimes à prestations définies	(63 305)	(68 320)	(63 917)	(61 369)	(50 720)	(47 859)	(42 325)
Juste valeur des actifs des régimes	59 960	63 053	65 992	61 669	49 880	47 155	40 668
(Excédent) / déficit	3 345	5 266	(2 075)	(300)	(840)	(705)	(1 657)
Ajustements liés à l'expérience - passifs des régimes de retraite	-	(962)	(247)	1 372	313	-	-
Ajustements liés à l'expérience - actifs des régimes de retraite	1 651	5 097	(1 071)	36	1 444	3 174	679

30.10 Abondement au régime à cotisations définies

En 2017, le Groupe a abondé aux régimes à cotisations définies à concurrence de 3,7 millions d'euros (2016 : 3,0 millions d'euros).

NOTE 31 PROVISIONS

En milliers d'euros	Provisions pour sinistres	Provisions pour remise en état	Autres provisions	Total
Solde au 1^{er} janvier 2016	136 230	34 960	104 065	275 255
Augmentations	68 221	90 775	20 719	179 715
Utilisations	(69 653)	(88 533)	(28 075)	(186 261)
Reprises	(12 825)	-	(9 750)	(22 575)
Transferts	-	210	297	507
Incidence des différences de conversion	(5 538)	(1 174)	(537)	(7 249)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	116 435	36 238	86 719	239 392
<i>Non courant</i>	-	-	18 640	18 640
<i>Courant</i>	116 435	36 238	68 079	220 752
Solde au 1^{er} janvier 2017	116 435	36 238	86 719	239 392
Augmentations ⁽²⁾	75 575	102 973	71 526	250 074
Utilisations	(71 394)	(102 197)	(20 081)	(193 672)
Reprises ⁽¹⁾	(10 308)	-	(65 447)	(75 755)
Variations de périmètre	1 409	352	6 475	8 236
Transfert	-	-	1 751	1 751
Incidence des différences de conversion	(957)	(340)	(594)	(1 891)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	110 760	37 026	80 349	228 135
<i>Non courant</i>	-	-	8 680	8 680
<i>Courant</i>	110 760	37 026	71 669	219 455

(1) Dont, en 2017, 45 millions d'euros liés à la reprise de provision pour risques comptabilisée par le Groupe dans le cadre de la procédure avec l'Autorité De La Concurrence française (Note 35 « Risques et litiges »).

(2) Dont en 2017, 43 millions d'euros liés à une dotation aux provisions pour risques suite au lancement d'une enquête par le Trading Standards au Royaume-Uni (Note 35 « Risques et litiges »).

(i) PROVISIONS POUR SINISTRES

Ces provisions concernent principalement des risques d'assurance détaillés dans le paragraphe « Gestion des risques financiers ». Pour la partie du risque responsabilité civile automobile autofinancé, Europcar établit tous les ans une grille de coût intégrant les coûts d'assurance, courtage, taxes et coût de la partie auto financée par pays. Le coût est établi par jour de location et est intégré aux instructions budgétaires transmises aux pays en fin d'année. Sur la base de ce coût par jour de location, les entités Europcar provisionnent les coûts au titre de la partie auto financée qui permettra d'acquitter les sinistres lorsque les indemnités seront effectivement dues aux tiers.

(ii) PROVISIONS POUR REMISE EN ÉTAT

Les provisions pour remise en état portent sur les coûts devant être engagés au titre de la flotte actuelle au terme des contrats comportant une clause de rachat.

En effet, Europcar acquiert une grande partie de ses véhicules auprès de constructeurs automobiles avec des engagements

de rachat de leur part à la fin du contrat. Ces contrats stipulent généralement que les véhicules doivent être retournés au bout d'une certaine période (inférieure à 12 mois) et dans un certain « état » (kilométrage, propreté, etc.). Par conséquent, le Groupe de par ces contrats a une obligation vis-à-vis des constructeurs et provisionne le coût de remise en état des véhicules en flotte à la date de clôture. Ce coût est déterminé grâce aux statistiques compilées par le Département flotte sur les 6 à 12 derniers mois. Il n'y a pas d'hypothèses clés particulières, mais uniquement un appui statistique.

(iii) AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions comprennent essentiellement :

- des provisions pour risques et passifs liées aux véhicules endommagés financés au travers de contrats de location simple ;
- des coûts de restructuration (charges de personnel et coûts liés au déménagement du siège social) ;
- les coûts des litiges qui englobent les litiges avec les franchisés, les conflits sociaux et les sinistres.

NOTE 32 AUTRES INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Cette note présente la méthodologie d'évaluation à la juste valeur des instruments financiers du Groupe. La politique de gestion du risque financier du Groupe est détaillée dans la Note 28 « Gestion des risques financiers ».

La juste valeur des instruments financiers négociés sur un marché actif (tels que les titres détenus à des fins de transaction et les titres disponibles à la vente) est basée sur les cours de marché à la date de clôture. Le cours de marché à la clôture utilisé pour évaluer les actifs financiers détenus par le Groupe est le prix offert actuel : niveau 1 dans la hiérarchie des justes valeurs.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché actif (par exemple les instruments dérivés négociés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe utilise différentes méthodes et retient des hypothèses basées sur les conditions de marché observées à chaque date de clôture. Les cours du marché ou les prix fournis par les opérateurs pour des instruments similaires sont utilisés pour les dettes à long terme. D'autres techniques, telles que l'estimation des flux de

trésorerie actualisés, sont utilisées pour calculer la juste valeur des autres instruments financiers. La juste valeur des *swaps* de taux d'intérêt est déterminée au moyen de la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie : niveau 2 dans la hiérarchie des justes valeurs.

La valeur comptable diminuée de la provision pour dépréciation des créances et des dettes est présumée avoisiner la juste valeur de ces éléments.

Compte tenu de l'échéance des dettes financières, des autres dettes et de leurs taux d'intérêts respectifs, la direction a conclu que la juste valeur des passifs financiers avoisine leur valeur comptable, exception faite des emprunts obligataires venant à échéance en 2022 et 2024, dont la juste valeur a été déterminée à l'aide de prix cotés au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 sur le marché Euro MTF.

La juste valeur des autres actifs et passifs financiers (placements, autres actifs, dettes fournisseurs et créances clients) est proche de leur valeur comptable compte tenu de leur échéance court terme.

Les justes valeurs des actifs et passifs financiers, ainsi que leurs valeurs comptables inscrites au bilan, sont détaillées ci-après :

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Instruments financiers au coût amorti
Juste valeur au 31 décembre 2017						
Clients	23	370 954	370 954	-	-	370 954
Dépôts et prêts courants	19	22 557	22 557	-	-	22 557
Créances sur contrats de rachat de véhicules	21	2 342 605	2 342 605	-	-	2 342 605
Créances liées à la flotte de véhicules	22	619 999	619 999	-	-	619 999
Dépôts, autres créances et prêts	23	12 521	12 521	-	-	12 521
TOTAL DES PRÊTS ET DES CRÉANCES		3 368 636	3 368 636	-	-	3 368 636
Participations dans des entités non consolidées	19	48	48	-	48	-
Autres actifs financiers	19	32 762	32 762	-	-	32 762
Trésorerie soumise à restrictions	24	104 818	104 818	104 818	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	240 504	240 504	240 504	-	-
Instruments financiers dérivés - actifs	29	226	226	226	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS ⁽¹⁾		3 746 994	3 746 994	345 548	48	3 401 398
Emprunts obligataires et autres emprunts	27	1 570 141	1 591 143	-	-	1 591 143
Fournisseurs	23	602 505	602 505	-	-	602 505
Dettes liées à la flotte de véhicules	22	520 208	520 208	-	-	520 208
Découvert bancaire et fraction à moins d'un an des emprunts	27	1 950 262	1 950 262	-	-	1 950 262
Instruments financiers dérivés - passifs	29	37 122	37 122	-	37 122	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS ⁽¹⁾		4 680 238	4 701 240	-	37 122	4 664 118

(1) Les actifs et les passifs financiers n'ont pas été contractés avec les mêmes contreparties et ne font donc pas l'objet d'une compensation.

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Instruments financiers au coût amorti
Juste valeur au 31 décembre 2016						
Clients	23	285 083	285 083	-	-	285 083
Dépôts et prêts courants	19	40 348	40 348	-	-	40 348
Créances sur contrats de rachat de véhicules	21	1 639 707	1 639 707	-	-	1 639 707
Créances liées à la flotte de véhicules	22	612 739	612 739	-	-	612 739
Dépôts, autres créances et prêts	23	23 858	23 858	-	-	23 858
TOTAL DES PRÊTS ET DES CRÉANCES		2 601 735	2 601 735	-	-	2 601 735
Participations dans des entités non consolidées	19	1 224	-	-	1 224	-
Autres actifs financiers	19	79 245	79 245	-	-	79 245
Trésorerie soumise à restrictions	24	105 229	105 229	105 229	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	154 344	154 344	154 344	-	-
Instruments financiers dérivés - actifs	29	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS ⁽¹⁾		2 941 777	2 940 553	259 573	1 224	2 680 980
Emprunts obligataires et autres emprunts	27	953 240	1 001 766	-	-	1 001 766
Fournisseurs	23	440 065	440 065	-	-	440 065
Dettes liées à la flotte de véhicules	22	551 344	551 344	-	-	551 344
Découvert bancaire et fraction à moins d'un an des emprunts	27	1 224 442	1 224 442	-	-	1 224 442
Instruments financiers dérivés - passifs	29	56 216	56 216	-	56 216	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS ⁽¹⁾		3 225 307	3 273 833	-	56 216	3 217 617

(1) Les actifs et les passifs financiers n'ont pas été contractés avec les mêmes contreparties et ne font donc pas l'objet d'une compensation.

Les niveaux hiérarchiques d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs inscrits au bilan sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs évalués à la juste valeur				
Autres actifs financiers	48	48	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	345 322	345 322	-	-
TOTAL	345 370	345 370	-	-

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passifs évalués à la juste valeur				
Instruments dérivés - passifs	37 122	-	37 122	-
TOTAL	37 122	-	37 122	-

Échéancier de recyclage des éléments en OCI vers le compte de résultat :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Recyclage sur opérations résiliées	-	-	-	-	-	-
Recyclage sur opérations en vie	37 122	16 012	13 223	6 841	1 045	-

NOTE 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

33.1 Contrats de location simple

Les paiements minimaux du Groupe au titre des contrats de location simple non résiliables au 31 décembre 2017 sont détaillés ci-après :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2016	
	TOTAL	Dont montants liés à la flotte opérée	TOTAL	Dont montants liés à la flotte opérée
Exigible :				
À moins d'un an	271 507	193 307	253 026	190 439
Entre un et cinq ans	200 455	14 766	138 479	3 793
À plus de cinq ans	65 678	-	35 152	-
TOTAL	537 640	208 073	426 657	194 232

Le Groupe loue des véhicules en Allemagne, en Belgique, au Portugal, en France, en Espagne, en Australie, en Nouvelle Zélande en Irlande et au Danemark. Le Groupe loue également des locaux et d'autres actifs. Les contrats de location de locaux et d'autres actifs ont pour la plupart une durée allant de 3 à 9 ans et comportent généralement une option de renouvellement au terme du bail.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, 284,4 millions d'euros ont été comptabilisés en charges dans le compte de résultat au titre des contrats de location simple se rapportant à la flotte de véhicules (256,8 millions d'euros au 31 décembre 2016). S'agissant des actifs autres que la flotte de véhicules loués dans le cadre de contrats de location simple (principalement les locaux des stations de location), les charges comptabilisées dans le compte de résultat se sont élevées à 83,3 millions d'euros en 2017 (70,0 millions d'euros au 31 décembre 2016).

33.2 Engagements d'achat de véhicules

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a conclu des contrats portant sur l'achat de véhicules. Au 31 décembre 2017, les engagements en cours s'élevaient à 929,2 millions d'euros (décembre 2016 : 1 040,0 millions d'euros).

33.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Groupe a conclu des contrats portant sur l'achat d'immobilisations corporelles et incorporelles. Au 31 décembre 2017, les engagements en cours ne sont pas significatifs (décembre 2016 : 0,8 million d'euros).

33.4 Actifs et passifs éventuels et garanties

Garanties données par le Groupe

- Le Groupe a donné diverses garanties (conjointes et solidaires pour la plupart) à certains tiers (principalement au titre d'opérations de location-financement de la flotte) dans le cadre habituel de ses activités, ainsi que des garanties spécifiques, dont une garantie de 45 millions d'euros à AIG Europe Ltd au titre de l'exécution de certains engagements de son programme d'auto-assurance (accord relatif à la franchise), qui pourraient devoir être mises en œuvre dans l'hypothèse très improbable où Europcar serait dans l'incapacité d'honorer les engagements prévus dans le cadre de l'accord relatif à la franchise.
- Au 31 décembre 2017 ECG avait donné 11,7 millions d'euros de garanties à des fournisseurs (décembre 2016 : 13,4 millions d'euros). Les actifs éventuels s'élèvent à 3,7 millions d'euros (décembre 2016 : 3,2 millions d'euros).
- Securitifleet S.A.S. et Securitifleet S.L. détiennent respectivement une partie importante de la flotte louée par Europcar France S.A.S. et Europcar IB S.A. à leurs clients respectifs et ont donné leurs véhicules en garantie, pour ce qui est de Securitifleet S.A.S., au profit de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, ses successeurs et cessionnaires, et, plus particulièrement, au profit du fonds commun de titrisation FCT Sinople, conformément aux articles 2333 et suivants du Code civil français, et, pour ce qui est de Securitifleet S.L., au profit de ses créanciers, ses successeurs et cessionnaires, dans le cadre d'un contrat dénommé « Spanish Securitifleet Financing Agreement » et conformément à l'article 1863 du Code civil espagnol. Pour les besoins de ces garanties, Europcar France S.A.S. et Europcar IB S.A. ont été nommés respectivement tiers convenu et *tercero poseedor de conformidad*

conformément aux dispositions de l'article 2337 du Code civil français et de l'article 1863 du Code civil espagnol. En conséquence, tout véhicule retourné par un client d'Europcar France S.A.S. ou d'Europcar IB S.A. devra l'être, selon le cas, à Europcar France S.A.S. ou Europcar IB S.A. en leur qualité de tiers convenu et de *tercero poseedor de conformidad* ou, selon le cas, à toute autre entité qui s'y substituerait et en aucun cas à Securitifleet France S.A.S ou à Securitifleet S.L.

- En garantie du Senior Revolving Facility Agreement (contrat de Facilité de Crédit Senior Renouvelable ou RCF), en date du 13 juillet 2017, les sûretés suivantes ont notamment été mises en place par la Société au profit des prêteurs et des banques de couverture :

- cautionnement solidaire des obligations des emprunteurs et des débiteurs (*Obligors*) ;
- nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société.

En garantie du contrat d'émission (*Indenture*) régissant les Obligations EC Finance (obligations émises pour un montant en principal de 350 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 2,375 % remboursables en 2022), en date du 2 novembre 2017, la garantie suivante a notamment été mise en place par la Société : cautionnement solidaire des obligations de EC Finance Plc au titre du contrat d'émission et des obligations (*Notes*).

En garantie des contrats d'émission (*Indenture*) régissant les Obligations Subordonnées 2022 (obligations émises pour un montant en principal de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 5,75 % remboursables en 2022) et les Obligations Subordonnées 2024 (obligations émises pour un montant en principal de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 4,125 % remboursables en 2024), en dates respectivement du 10 juin 2015 et du 2 novembre 2017, la sûreté suivante a notamment été mise en place par la Société : nantissement des actions

Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société (cette sûreté venant en second rang après la sûreté consentie en garantie du RCF).

En garantie du contrat de financement adossé à des actifs intitulé « Asset Backed Financing Facility Agreement », en date du 19 décembre 2017, la garantie suivante a été mise en place par la Société au profit des parties financières (*Finance Parties*) : cautionnement solidaire des obligations des emprunteurs et des débiteurs (*Obligors*).

03

Garanties reçues par le Groupe

- ECG a bénéficié d'une garantie de passif et d'actif consentie par le groupe Volkswagen lors de l'acquisition du Groupe Europcar par la Société en 2006. Cette garantie est expirée et ne peut plus être mise en œuvre, sauf dans des circonstances spécifiques très limitées. En revanche, au titre de mises en œuvre antérieures ou de ces mises en œuvre spécifiques, la Société peut encore recevoir des indemnités sous réserve de finalisation de contentieux ou précontentieux en cours et accord avec Volkswagen sur le montant final de ces indemnités.

Nantissements

- Le Groupe a nanti certains de ses actifs, en particulier des titres de participation dans des filiales, des créances, des comptes bancaires et des actifs opérationnels. Les actifs des entités Securitifleet ou les actifs utilisés par les entités Securitifleet sont nantis en faveur des détenteurs des Obligations d'EC Finance et des prêteurs du SARF 2015. Les autres actifs sont nantis en faveur des prêteurs de la facilité de crédit de premier rang renouvelable, à l'exception des actifs localisés au Royaume-Uni et des actifs localisés en Australie et Nouvelle-Zélande qui sont eux-mêmes nantis en faveur de leurs prêteurs locaux.

NOTE 34 PARTIES LIÉES

Selon la définition qu'en donne IAS 24, une partie liée est, entre autres, une partie pouvant exercer un contrôle ou avoir une influence notable sur l'entité présentant les états financiers. Toutes les transactions commerciales avec les filiales non consolidées sont réalisées dans des conditions de marché habituelles. Plusieurs membres de la direction et du Conseil de surveillance du Groupe sont membres d'organes de contrôle de sociétés avec lesquelles Europcar Groupe S.A. entretient des relations dans le cadre habituel de ses activités. Toutes les transactions avec ces sociétés sont réalisées à des conditions de marché normales.

34.1 Transactions avec les sociétés sur lesquelles Europcar Groupe exerce une influence notable

Le Groupe a souscrit aux augmentations de capital de sa filiale Car2go Europe à hauteur de sa participation (25 %) pour les montants suivants : 5,7 millions d'euros en 2012, 5 millions d'euros en 2013, 5,7 millions d'euros en 2014, 12,5 millions d'euros en 2015 et 6,3 millions d'euros en 2016 et 10,35 millions d'euros en 2017.

34.2 Rémunération des principaux dirigeants

En 2015, à l'occasion de l'introduction en bourse de la Société, une nouvelle gouvernance a été mise en place. Le Directoire est désormais l'organe qui a l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler l'activité du Groupe. C'est à ce titre que sont détaillées ci-dessous leurs rémunérations.

Outre les salaires, le Groupe offre des avantages en nature aux dirigeants et cotise à un régime d'avantages postérieurs à l'emploi à leur profit. Aucune transaction significative n'a été réalisée avec une société directement ou indirectement liée aux collaborateurs clés des filiales d'Europcar figurant dans les rapports de gestion de celles-ci.

Les principaux dirigeants du Groupe ont été rémunérés comme suit pendant l'exercice. Les salaires et les avantages à court terme du personnel incluent les traitements, les salaires et les charges sociales.

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Salaires et avantages à court terme du personnel	2 043	3 400
Avantages postérieurs à l'emploi	72	93
Indemnités de fin de contrat de travail	-	1 874
TOTAL	2 115	5 367

NOTE 35 RISQUES ET LITIGES

Dans le cadre normal de son activité courante, le Groupe est impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires. En vertu des normes comptables applicables au Groupe, une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe est tenu par une obligation résultant d'un événement passé, qu'il est possible qu'une sortie de ressources économiques sera nécessaire pour régler l'obligation, et que le montant de celle-ci peut être estimé de façon fiable.

Les principaux litiges et procédures qui sont en cours ou qui ont évolué au titre de la période sont les suivantes :

Procédure de l'Autorité française de la concurrence

L'Autorité française de la concurrence a instruit une procédure dans le secteur de la location de voitures. Le 17 février 2015, l'Autorité de la concurrence a adressé une notification de griefs à Europcar France, ainsi qu'à d'autres parties prenantes, leur reprochant certaines pratiques susceptibles d'être non conformes à la réglementation française.

Europcar France a présenté ses observations dans un mémoire en réponse le 20 mai 2015. La Société y contestait fortement les griefs et les arguments sur lesquels ils reposent. À la suite du dépôt de ces observations en réponse, le rapporteur de l'Autorité française de la concurrence a rendu un rapport au Collège le 2 juin 2016. Europcar France a répliqué à ce rapport le 5 septembre 2016. L'audience de plaidoirie devant le Collège de l'Autorité de la concurrence a eu lieu le 12 décembre 2016.

L'Autorité française de la concurrence a rendu, le 27 février 2017, une décision de non-lieu à l'issue de cette procédure menée dans le secteur de la location de voitures, considérant que les pratiques alléguées par les services de l'instruction n'étaient pas établies. Cette décision étant susceptible de faire l'objet d'un recours devant la cour d'appel de Paris, la provision de 45 millions d'euros, enregistrée au 31 décembre 2015 en charges non courantes, avait été maintenue au 31 décembre 2016.

Le 17 avril 2017, le Groupe a été informé que le Ministère de l'Économie et des Finances a décidé de ne pas faire appel de cette décision. Par conséquent la provision pour risque de 45 millions d'euros a été reprise.

Investigation du Trading Standards Services de la ville de Leicester

Le 23 juin 2017, les services d'inspection des pratiques commerciales de la ville de Leicester (Trading Standards Services) ont ouvert une enquête sur Europcar UK relative aux allégations selon lesquelles Europcar UK aurait facturé à ses clients des frais de réparation sur des véhicules sans le consentement de ceux-ci et/ou a facturé des frais excessifs, comprennent des frais excédant le coût des réparations en violation de l'article 9 du règlement sur la protection du consommateur contre les pratiques déloyales de 2008. Dans ses états financiers au 31 décembre 2017, le Groupe a enregistré une provision de £38 millions (43 millions d'euros) en charges non courantes (cf. Note 12). Ce montant correspond à la meilleure estimation du Groupe, à

un stade très précoce de l'enquête, sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, y compris l'hypothèse selon laquelle les pratiques de tarification seraient trompeuses en vertu de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les transactions déloyales ainsi qu'un potentiel comportement inapproprié lors de la refacturation des coûts de réparation aux clients.

Litige avec un ancien franchisé en Israël

En juillet 2016, Kalrom Leasing And Financing Ltd et Kalrom Motors & Engineering Equipment Ltd ont assigné Europcar International, Europcar France et Europcar Group UK Ltd devant la Lod District Court en Israël en dommages et intérêts pour non-respect de plusieurs dispositions contractuelles et rupture anticipée abusive du contrat. Le montant total de ses demandes s'élevait à plus de 3 millions d'euros. Europcar International et ses filiales avaient formulé des demandes reconventionnelles s'élevant à 1 million d'euros pour impayé. Les entités Europcar avaient contesté la compétence de la juridiction israélienne dans la mesure où le contrat de franchise contient une clause d'arbitrage désignant la Chambre de Commerce de Paris.

Un protocole d'accord transactionnel où chacune des parties renonce à demander une indemnité a été signé en juin 2017.

Procédure de l'Autorité italienne de la concurrence

Le 29 juillet 2015, l'autorité de la concurrence Italienne (l'« IAA ») menait des investigations au siège d'Europcar Italia S.p.A. dans le cadre d'une enquête I 791, en lien avec l'activité de location longue durée de véhicules, à l'encontre de l'ANIASA (l'association italienne des sociétés de location de voitures) et ses membres. Cette procédure concerne un potentiel échange d'informations commerciales et une possible entente, de nature à restreindre la concurrence entre les loueurs longue durée membres de cette association.

Le 7 décembre 2016, l'IAA a transmis à Europcar Italia S.p.A. la notification de griefs. S'agissant d'Europcar Italia S.p.A, la notification de griefs mentionne que la Société est seulement active en matière de location courte durée de véhicules et n'est donc pas concernée par les charges qui pourraient être retenues dans le cadre de la procédure en cours. De ce fait, Europcar Italia S.p.A. ne fait partie de la liste des sociétés qui seraient susceptibles de se voir condamner à une amende.

L'audience s'est tenue le 1^{er} mars 2017 et la décision a été notifiée le 13 avril 2017. Europcar a été complètement mis hors de cause. En effet, l'IAA a relevé qu'Europcar ne pouvait être impliqué dans la mesure où Europcar est actif uniquement sur le marché de la location de courte durée et non sur les marchés de la location longue durée et de la gestion de flotte. La décision est susceptible de faire l'objet d'un recours devant la cour Administrative TAR Lazio.

Le délai pour faire appel de cette décision (60 jours après la notification de la décision de l'IAA) a expiré le 12 juin 2017, et l'IAA a décidé de ne pas faire appel de cette décision.

Contentieux avec un ancien franchisé et ses sous-franchisés au Brésil

Deux sous-franchisés du Groupe au Brésil, Rentax Locação e Comércio de Veículos Ltda. (« Rentax ») et Horizon Distribuidora Veículos Ltda. (« Horizon »), ont initié une procédure judiciaire contre Europcar International et son ancien franchisé au Brésil, Cia Ec Br de Franquias e Locação de Veículos Ltda. (« EC-BR »), invoquant une rupture abusive du contrat de franchise conclu entre Europcar International S.A.S.U. et EC-BR. La demande de Rentax et Horizon s'élève à environ 19 525 151 réal brésiliens (environ 6 millions d'euros). Europcar International S.A.S.U. conteste ces demandes sur la base de la prescription de l'action et soutient, sur le fond, (i) l'absence de lien contractuel avec ces deux sous-franchisés, et (ii) l'absence de faute d'Europcar International S.A.S.U. dans la rupture du contrat avec EC-BR.

En première instance sur la recevabilité, il a été jugé que l'action intentée par Rentax et Horizon n'était pas prescrite et que dans le cas d'une reconnaissance de la responsabilité d'Europcar International S.A.S.U., cette dernière ne bénéficierait pas d'une action récursoire contre EC-BR. Une action récursoire étant une action par laquelle une personne contre laquelle est introduite une instance, y fait intervenir un tiers pour qu'il réponde des condamnations qui pourront être prononcées contre elle. En cause d'appel, la décision a été partiellement infirmée par la Cour d'appel qui a jugé qu'Europcar International S.A.S.U. pourrait bénéficier d'une action récursoire contre EC-BR, lui permettant d'obtenir le remboursement par EC-BR de tout paiement qu'Europcar International S.A.S.U. effectuerait en exécution d'une décision de justice qui lui serait défavorable. Europcar International S.A.S.U., estimant que la cour d'appel n'avait pas analysé l'ensemble de ses arguments relatifs à la prescription, a déposé un recours devant le Tribunal de Justice de São Paulo le 8 septembre 2014. L'arrêt du 17 mars 2015 du Tribunal de Justice de São Paulo a confirmé la non-prescription de l'action des demanderesses. Sa décision sur la prescription pouvait faire l'objet d'un appel de la Cour Supérieure de Justice.

Le 29 septembre 2017, le juge rapporteur a rejeté l'appel. Europcar International S.A.S.U. a déposé un appel interlocutoire contre cette décision, qui sera rejugée par la Cour Supérieure de Justice le 6 février 2018. Ce recours ne suspend toutefois pas la procédure principale au cours de laquelle, le juge a ordonné à EC-BR en première instance de continuer à répondre à la demande. Après plusieurs notifications infructueuses à EC-BR, le juge a ordonné de poursuivre la phase de récolte des preuves. Cette phase permet aux Parties de réunir les preuves qu'elles souhaitent apporter, y compris les rapports d'expert, témoignages, etc. En réponse à la décision de la Cour selon laquelle il n'était pas nécessaire d'apporter de nouvelles preuves quant à

savoir si le contrat était légalement résolu dans la mesure où la cour d'appel avait déjà tranché la question dans le premier jugement mentionné ci-dessus, nous avons déposé une requête afin que l'affaire soit jugée sur le champ ou a

minima suspendue en attente du résultat du premier procès. Le juge en charge de l'affaire a rejeté notre requête et a ordonné le début des analyses de l'expert comme demandé par les demandeurs.

NOTE 36 ENTITÉS DU GROUPE

Nom de la Société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation ⁽¹⁾ (IG/ME)	% d'intérêt	% de contrôle
SOCIÉTÉ MÈRE					
Europcar Groupe S.A.	Voisins-le- Bretonneux	France	IG		
1. Informations sur les sociétés consolidées					
Europcar International S.A.S.U.	Voisins-le- Bretonneux	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Lab S.A.S	Voisins-le- Bretonneux	France	IG	100,0 %	100,0 %
EC 4 S.A.S.U.	Voisins-le-Bretonneux	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Holding S.A.S.	Voisins-le- Bretonneux	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Lab S.A.S.U.	Voisins-le- Bretonneux	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Lab UK Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
E-Car Club Holding Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
E-Car Club Ltd	London	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
EC Participations.	Voisins-le-Bretonneux	France	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental German Holdings GmbH	Wiesbaden	Allemagne	IG	0,0 %	0,0 %
Ubeeqo International S.A.S.	Boulogne-Billancourt	France	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo France S.A.S.	Boulogne-Billancourt	France	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo Luxembourg Sarl	Luxembourg	Luxembourg	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo SPRL	Bruxelles	Belgique	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo GmbH	Düsseldorf	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo Limited	Londres	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Bluemove	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Guidami S.r.L.	Milan	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Dos Palos Spain S.L	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Blue Sostenible S.L.	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Cochele S.L.	Séville	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet Holding S.A.	Paris	France	IG	99,3 %	8,26 %
Securitifleet Holding Bis S.A.S.U.	Paris	France	IG	99,3 %	0,0 %
EC Finance Plc	Londres	Royaume-Uni	IG	0,0 %	0,0 %
FCT Sinople	Paris	France	IG	0,0 %	0,0 %
Europcar France S.A.S.	Voisins-le- Bretonneux	France	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet S.A.S.U.	Paris	France	IG	100,0 %	8,26 %
Securitifleet France Location S.A.S.U.	Rouen	France	IG	99,3 %	8,26 %
Parcoto Services S.A.S	Rouen	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europ-Hall S.A.S.U.	Besançon	France	IG	100,0 %	100,0 %
Locaraise SAS	Beauvais	France	IG	100,0 %	100,0 %
Lor'Rent S.A.S	Luneville	France	IG	100,0 %	100,0 %
Monaco Auto Location SAM	Monaco	Monaco	IG	100,0 %	100,0 %

Nom de la Société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation ⁽¹⁾ (IG/ME)	% d'intérêt	% de contrôle
Europcar International S.A.S.U. und Co OHG	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Autovermietung GmbH	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet GmbH	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	5,41 %
InterRent Immobilien GmbH	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Buchbinder Holding GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Charteline Fuhrpark Service GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Carpartner Nord GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car & Fly GmbH *	Duisbourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Terstappen Autovermietung GmbH *	Duisbourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Bayernmobile GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Klees Slovakia S.R.O *	Bratislava	Slovaquie	IG	100,0 %	100,0 %
ABC Autonoleggio s.r.l. *	Bolzano	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
CarPartner Leasing GmbH *	Wels	Autriche	IG	100,0 %	100,0 %
Megadrive Autovermietung GmbH *	Vienne	Autriche	IG	100,0 %	100,0 %
Ratisbona Consuling 2 GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car2go Europe GmbH	Esslingen	Allemagne	ME	25,0 %	25,0 %
Car2Go Deutschland GmbH	Esslingen	Allemagne	ME	25,0 %	25,0 %
Car2Go Österreich GmbH	Vienne	Autriche	ME	25,0 %	25,0 %
Car2Go Italia S.r.l.	Milan	Italie	ME	25,0 %	25,0 %
Car2Go UK Ltd	Birmingham	Royaume-Uni	ME	25,0 %	25,0 %
Car2Go Denmark	Copenhague	Danemark	ME	25,0 %	25,0 %
Car2Go Sweden	Stockholm	Suède	ME	25,0 %	25,0 %
Ogotrac France S.A.S.	Paris	France	ME	25,0 %	25,0 %
Europcar S.A.	Zaventem	Belgique	IG	100,0 %	100,0 %
InterRent S.a.r.l	Luxembourg	Luxembourg	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar IB S.A.	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet S.L.	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	0,41 %
Ultramar Cars S.L.	Palma de Mallorca	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
LC EC Participations Investments S.L.U **.	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car Rentals TopCo S.L. **	El Prat de Llobregat	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car Rentals ParentCo S.A. **	El Prat de Llobregat	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car Rentals Subsidiary S.A.U. **	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
GoldCar Spain S.L.U. **	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Spain S.A. **	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Italy S.r.l. **	Laives	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo France S.A.R.L **	Vitrolles	France	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Portugal **	Faro	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Hellas A.E **	Koropi	Grèce	IG	100,0 %	100,0 %
Car Rentals Italy S.r.l. **	Laives	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Italy S.r.l. **	Laives	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar France S.A.R.L **	Vitrolles	France	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Hellas A.E. **	Koropi	Grèce	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Rental D.O.O. **	Zagreb	Croatie	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Oto Kiralama A.S. **	Istanbul	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %

Nom de la Société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation ⁽¹⁾ (IG/ME)	% d'intérêt	% de contrôle
Goldcar Ireland Ltd **	Dublin	Irlande	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Master S.L.U. **	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Fleets Spain S.L.U. **	Alicante	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Italia S.p.A.	Bolzano	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet S.p.A.	Bolzano	Italie	IG	99,32 %	13,76 %
Europcar Lab Italy S.p.A.	Milan	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Wanderio	Rome	Italie	ME	33,30 %	33,30 %
Europcar Internacional Aluguer de Automoveis S.A.	Lisbonne	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Services Unipessoal, LDA.	Lisbonne	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar United Kingdom Limited	Watford	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Provincial Assessors Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Pension Scheme Trustees Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Group UK Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Franchising Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brunel Group Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
À&A Prestige Chauffeurs Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brunel Carriage Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brucar Group Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brunel Corporate Facilities Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Euroguard	Gibraltar	Gibraltar	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Holding Property Ltd	Melbourne	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Australia Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
G1 Holdings Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
CLA Holdings Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
CLA Trading Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Eurofleet Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Delta Cars & Trucks Rentals Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Eurofleet Sales Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
E Rent a car Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
MVS Holdings (Australia) Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
MVS Trading Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
JSV Trading Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
SMJV Ltd	Christchurch	Nouvelle-Zélande	IG	100,0 %	100,0 %
BVJV Ltd	Christchurch	Nouvelle-Zélande	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Inc.	Wilmington, New Castle, Delaware	États-Unis	IG	100,0 %	100,0 %
Executive Trust Limited	Dublin	Irlande	IG	100,0 %	100,0 %
Irish Car Rentals Limited	Dublin	Irlande	IG	100,0 %	100,0 %
GoCar Carsharing Limited	Dublin	Irlande	IG	100,0 %	100,0 %
Østergaard Biler A/S	Aarhus	Denmark	IG	100,0 %	100,0 %
Nordcar Finance A/S	Silkeborg	Denmark	IG	100,0 %	100,0 %

Nom de la Société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation ⁽¹⁾ (IG/ME)	% d'intérêt	% de contrôle
2. Information sur les sociétés non consolidées					
Vehitel 2000 France S.A.S.	Suresnes	France	NC	20,0 %	20,0 %
Vehitel 2000 S.N.C.	Suresnes	France	NC	33,33 %	33,33 %
PremierFirst Marketing Enterprises Middle East Ltd	Dubai	Émirats Arabes Unis	NC	25,0 %	25,0 %
EIR Autonoleggio SRL	Rome	Italie	NC	100,0 %	100,0 %
EC 3 S.A.S.U.	Voisins-le-Bretonneux	France	NC	100,0 %	100,0 %
SnappCar.	Amsterdam	Pays-Bas	NC	20,4 %	20,4 %

(1) IG : intégration globale ; ME : mise en équivalence ; NC : non consolidée.

* Entités légales du groupe Buchbinder.

* Entités légales du groupe Goldcar.

Entités *ad hoc* consolidées

Dans le cadre du programme de titrisation portant sur une partie du financement de la flotte en Allemagne, en France, en Italie et en Espagne, des entités *ad hoc* dénommées Securitifleet ont été créées dans chacun de ces pays et sont soit détenues à 100 %, soit contrôlées (participation supérieure à 90 %) par l'une des entités *ad hoc* suivantes : « Securitifleet Holding S.A. » ou « Securitifleet Holding Bis S.A.S. », toutes deux immatriculées en France. Le Groupe consolide toutes les entités Securitifleet, c'est-à-dire les quatre Sociétés Securitifleet locales ainsi que les deux sociétés holding Securitifleet, qui ont été créées avec des objectifs spécifiques définis par Europcar Groupe.

Les filiales opérationnelles du Groupe situées en France, en Espagne, au Royaume-Uni, au Portugal, en Belgique, en Italie (depuis le 1^{er} janvier 2008) et en Allemagne (depuis le 1^{er} avril 2008) souscrivent une police d'assurance auprès d'entités de Chartis (ex AIG), qui réassure une partie des risques auprès d'une cellule de réassurance hébergée par Euroguard, une

compagnie de type « Protected Cell Company ». Le Groupe détient une cellule de réassurance (9) au sein d'Euroguard, qui est consolidée depuis janvier 2006. Mais les entités locales d'Europcar financent une partie significative des risques au travers d'un dispositif de financement déductible géré *via* une autre cellule (0) au sein d'Euroguard agissant en qualité de simple gestionnaire de fonds. Les fonds hébergés dans cette cellule sont également consolidés.

PremierFirst Vehicle Rental Holdings Limited détient 100 % de PremierFirst Vehicle Rental Insurances Guernsey Limited, une société captive basée à Guernesey dans les îles anglo-normandes. Cette société captive exerce deux types d'activités : l'assistance dépannage et l'assurance accident. Les bénéfices de ces activités peuvent en grande partie être distribués par la captive dans le respect de règles strictes. Quatre-vingt-dix pour cent des bénéfices doivent être distribués dans les 18 mois suivant la clôture.

Depuis janvier 2008, PremierFirst Vehicle Rental Limited adhère à l'assurance Groupe décrite au premier paragraphe ci-dessus.

NOTE 37 HONORAIRES D'AUDIT DU GROUPE

La réforme de l'audit introduite par le règlement européen et la Directive européenne 2014/56/UE transposée en droit français par l'ordonnance du 17 mars 2016 sont applicables depuis le 17 juin 2016. Cette réforme a entraîné la disparition

du concept de « diligence directement liée » et a introduit une catégorie unique de « Services autres que la certification des comptes ».

En milliers d'euros	Pricewaterhouse Coopers Audit	Réseau PWC	PWC	Mazars SA	Réseau Mazars	Mazars	Total
	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
Certification des comptes	394	690	1 084	252	476	728	1 812
<i>dont Europcar Groupe</i>	206	-	206	186	-	186	392
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	188	690	878	66	476	542	1 420
Services autres que la certification des comptes *	236	558	794	246	27	273	1 067
<i>dont Europcar Groupe</i>	236	-	236	246	18	264	500
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	-	558	558	-	9	9	567
TOTAL	630	1 248	1 878	498	503	1 001	2 879
<i>dont Europcar Groupe</i>	442	-	442	432	18	450	892
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	188	1 248	1 436	66	485	551	1 987

* les services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes ont principalement portés sur les opérations de financement d'Europcar Groupe.

En milliers d'euros	Pricewaterhouse Coopers Audit	Réseau PWC	PWC	Mazars SA	Réseau Mazars	Mazars	Total
	2016	2016	2016	2016	2016	2016	2016
Certification des comptes	394	414	808	231	413	644	1 452
<i>dont Europcar Groupe</i>	176	-	176	165	-	165	341
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	218	414	632	66	413	479	1 111
Services autres que la certification des comptes	166	112	278	150	5	155	433
<i>dont Europcar Groupe</i>	166	-	166	150	-	150	316
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	-	112	112	-	5	5	117
TOTAL	560	526	1 086	381	418	799	1 885
<i>dont Europcar Groupe</i>	342	-	342	315	-	315	657
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	218	526	744	66	418	484	1 228

À titre d'information en 2016, les « Services autres que la certification des comptes » comprennent 311 milliers d'euros qui auraient été considérés comme des « diligences

directement liées à la mission de commissariat aux comptes » avant l'entrée en vigueur de la réforme de l'audit.

NOTE 38 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Le 28 février 2018, Europcar Group a signé un accord avec Daimler AG en vue de la cession des 25 % détenus dans la Société Car2go Europe GmbH à Daimler Mobility Services GmbH pour un montant de 70 millions d'euros. La finalisation de cette transaction est subordonnée à l'approbation des autorités de la concurrence et les parties comptent recevoir

lesdites approbations et clôturer la transaction avant la fin du deuxième trimestre 2018.

À la connaissance de la direction, il n'existe pas d'autres événements postérieurs à la clôture des comptes, pouvant avoir une incidence significative sur le résultat, les actifs, les activités et la situation financière globale du Groupe.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2017)

Aux actionnaires

Europcar Groupe

2 rue René-Caudron
Bâtiment OP
78 960 Voisins-le-Bretonneux

03

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Europcar Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

GOODWILL ET MARQUE EUROPCAR

Risque identifié

Le *goodwill* et la marque Europcar (ayant une durée d'utilité indéterminée) sont comptabilisés au bilan consolidé pour respectivement une valeur nette de 1 139 millions d'euros et 699 millions d'euros au 31 décembre 2017 (soit 30 % du total actif). Le *goodwill* et la marque sont soumis à un test annuel de dépréciation et/ou à un test ponctuel en cas d'indice de perte de valeur. Leur valeur recouvrable est déterminée suivant la méthode des flux de trésorerie actualisés déterminées au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) définies par la direction ou toute autre méthode jugée plus appropriée pour le *goodwill* (Note 15) et suivant la méthode des redevances pour la marque (Note 16.a). Une dépréciation est constatée au bilan lorsque leur valeur nette comptable est supérieure à leur valeur recouvrable.

Compte tenu du caractère significatif du *goodwill* et de la marque Europcar, de la part importante d'estimation et de jugement dans l'allocation des actifs aux UGT et dans les modèles utilisés, et leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré l'évaluation du *goodwill* et de la marque comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos procédures ont principalement consisté à :

- prendre connaissance du processus d'élaboration des plans d'activités triennaux utilisés par la direction pour déterminer la valeur recouvrable de chaque UGT ;
- comparer les principales hypothèses retenues par la direction avec les performances passées et apprécier les évolutions entre les prévisions passées et les réalisations effectives ;
- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des UGT et de la marque ;
- examiner et corroborer, notamment par entretiens avec la direction, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie, le taux de croissance à long terme, les taux de redevance et taux d'actualisation ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la direction ;
- réaliser nos propres analyses de sensibilité.

Nous avons apprécié, avec le support de nos propres experts en évaluation financière :

- les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) utilisés pour actualiser les flux de trésorerie ;
- les taux de redevance ;
- le taux de croissance à long terme utilisé pour déterminer les valeurs terminales.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les Notes 2.7, 2.8, 15 et 16 des états financiers consolidés, incluant une analyse de sensibilité.

TRAITEMENT COMPTABLE DES ACQUISITIONS BUCHBINDER ET GOLDCAR

Risque identifié

Les acquisitions par Europcar du groupe Buchbinder le 20 septembre 2017 pour un prix d'acquisition de 124,8 millions d'euros et du groupe Goldcar le 19 décembre 2017 pour un prix de 562,2 millions d'euros constituent des faits marquants de l'exercice 2017.

Comme décrit dans la Note 3 des états financiers consolidés, le Groupe a procédé à la première consolidation des entités acquises à la date de leur prise de contrôle. Concernant Buchbinder, une première allocation du prix d'acquisition a été effectuée, conduisant à la reconnaissance de marques pour 38,6 millions d'euros au 31 décembre 2017. Un *goodwill* provisoire de 70,5 millions d'euros a été reconnu à la fin de l'exercice 2017.

Concernant Goldcar, l'allocation du prix d'acquisition sera effectuée sur l'exercice 2018 et un *goodwill* provisoire de 505,3 millions d'euros a été reconnu au 31 décembre 2017.

Nous avons considéré que le traitement comptable de ces opérations était un point clé de l'audit compte tenu du montant significatif des actifs acquis et passifs repris, ainsi que du jugement nécessaire à la détermination de la juste valeur des actifs incorporels.

Notre réponse

Nous avons examiné le calcul du prix d'acquisition après prise en compte des mécanismes d'ajustement de prix avec les contrats d'acquisition pour les deux groupes.

Les bilans d'ouverture consolidés de Buchbinder au 1^{er} septembre 2017 et de Goldcar au 31 décembre 2017 ont fait l'objet de procédures d'audit couvrant leurs principales filiales. Nous avons également apprécié l'exactitude et l'exhaustivité des ajustements passés pour aligner leurs propres politiques comptables avec celles d'Europcar.

S'agissant de la comptabilisation à la juste valeur des marques de Buchbinder, nous avons examiné avec l'aide de nos experts en évaluation financière les méthodologies utilisées et les principales hypothèses retenues par l'évaluateur externe et notamment les business plans, taux d'actualisation et taux de redevances retenus. Nous avons examiné le traitement comptable des financements afférents.

Nous avons vérifié le caractère approprié et l'exactitude des informations figurant au titre de ces acquisitions dans l'annexe aux comptes consolidés.

ENQUÊTE DU TRADING STANDARDS SERVICES DE LA VILLE DE LEICESTER AU ROYAUME-UNI

Risque identifié

Comme décrit dans la Note 35 des états financiers consolidés, les services d'inspection des pratiques commerciales de la ville de Leicester (Trading Standards Services) ont ouvert une enquête sur Europcar UK relative aux allégations selon lesquelles Europcar UK aurait facturé à ses clients des frais de réparation sur des véhicules sans le consentement de ceux-ci et/ou a facturé des frais excédant le coût des réparations en violation de l'article 9 du règlement sur la protection du consommateur contre les pratiques déloyales de 2008. Une provision de 43 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2017.

Nous avons considéré que ce sujet était un point clé de l'audit compte tenu du caractère incertain de l'issue éventuelle de cette investigation et du fait que la position comptable retenue par la direction repose de façon significative sur du jugement et des estimations. En conséquence, toute issue défavorable et inattendue pourrait avoir un impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

Notre réponse

Nous nous sommes entretenus sur l'état d'avancement de l'enquête avec la direction d'Europcar, le Directeur juridique ainsi que les conseillers juridiques externes de la Société.

Nous avons obtenu et testé les éléments permettant d'étayer et de justifier leurs décisions quant à la détermination de la provision reconnue, en particulier les confirmations écrites de leurs conseillers juridiques externes et des entretiens avec les autres consultants externes impliqués dans la détermination du risque financier.

Nous avons examiné les hypothèses retenues par la direction pour nous assurer qu'elles étaient cohérentes avec les positions exprimées par les conseillers externes

Nous avons vérifié le caractère approprié des informations figurant au titre de cette investigation dans l'annexe aux comptes consolidés.

Vérification du rapport sur la gestion du Groupe

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Europcar Groupe par les statuts du 9 mars 2006 pour PricewaterhouseCoopers Audit et par l'Assemblée Générale du 16 mai 2013 pour Mazars SA.

Au 31 décembre 2017, PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 12^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars SA dans la 5^e année, dont respectivement 3 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond

à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 28 février 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

François Jaumain

MAZARS

Isabelle Massa

3.5 ANALYSE DES RÉSULTATS SOCIAUX D'EUROPCAR GROUPE SA

Les lecteurs sont invités à lire les informations suivantes relatives aux résultats et à la situation financière de la Société conjointement avec les comptes individuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils figurent à la Section 3.6 du présent Document de référence.

3.5.1 Chiffre d'affaires de la Société

Le chiffre d'affaires réalisé par Europcar Groupe en 2017 s'éleva à 6 359 milliers d'euros contre 3 682 milliers

d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit une augmentation de 72,7 %, et se répartit comme suit :

PRODUITS (en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
■ Frais de gestion au titre de prestations de services aux filiales (ECI)	4 718	2 303
■ Redevances sur la marque long terme	1 641	1 379
TOTAL	6 359	3 682

3.5.2 Résultat d'exploitation de la Société

Pour l'année 2017, le résultat d'exploitation de la Société s'éleva à (6 912) milliers d'euros contre (12 650) milliers d'euros au titre de l'exercice précédent. Cette amélioration

du résultat d'exploitation est principalement due à une hausse des facturations de frais de gestion, et des honoraires refacturés.

3.5.3 Résultat financier de la Société

Le résultat financier de la Société pour l'année 2017 s'éleva à (42 893) milliers d'euros contre (25 518) milliers d'euros au 31 décembre 2016, soit une variation négative de 17 375 milliers d'euros. La dégradation du résultat financier s'explique principalement :

- par l'augmentation des intérêts servis sur sa dette obligataire sur l'exercice 2017 pour 7,2 millions d'euros ;
- par les coûts engagés en 2017 par la Société pour 6,6 millions d'euros au titre de la mise en place de

financements en accord avec sa stratégie de croissance externe ;

- par l'augmentation sur l'exercice 2017 pour 1,1 million d'euros de l'amortissement des coûts financement à étaler sur plusieurs exercices ;
- par une dégradation de son résultat net financier avec les autres sociétés du Groupe pour 2,5 millions d'euros.

3.5.4 Autres informations ressortant des comptes individuels de la Société de l'année 2017

Le résultat courant avant impôt de la Société au 31 décembre 2017 est une perte de (49 805) milliers d'euros contre une perte de (38 168) milliers d'euros au titre de l'exercice précédent, soit une dégradation de 11 637 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel de la Société au 31 décembre 2017 ressort à (28) milliers d'euros contre un profit de 6 442 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent.

Le poste Impôts sur les bénéfices présente un produit de 20 926 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 contre un produit de 16 078 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Compte tenu des éléments ci-dessus, le résultat de l'exercice au 31 décembre 2017 de la Société se solde par une perte de (28 907) milliers d'euros contre une perte de (15 648) milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, le total du bilan de la Société s'élevait à 2 128 013 milliers d'euros contre 1 447 166 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

L'effectif salarié de notre Société au 31 décembre 2017 s'élevait à 14 personnes.

3.5.5 Proposition d'affectation du résultat

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 d'apurer la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2017 d'un montant de (28 907) milliers d'euros en totalité

par prélèvement sur le poste prime d'émission, de fusion, d'apport, dont le solde passerait ainsi de 745 748 milliers d'euros à 716 841 milliers d'euros.

3.5.6 Dividendes versés au titre des trois derniers exercices

Une distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission a eu lieu en date du 31 mai 2017 pour un montant total de 59 366 milliers d'euros.

3.5.7 Tableau des résultats des 5 derniers exercices (article R. 225-102 du Code de commerce)

	Exercice clos au 31/12/2013	Exercice clos au 31/12/2014	Exercice clos au 31/12/2015	Exercice clos au 31/12/2016	Exercice clos au 31/12/2017
<i>Durée de l'exercice</i>	12	12	12	12	12
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en fin d'exercice)	446 383 194	446 383 194	143 154 017	143 409 299	161 030 883
Nombre d'actions ordinaires	103 810 045	103 810 045	143 154 017	143 409 299	161 030 883
Opérations et résultats					
Chiffre d'affaires hors taxes	4 975 918	4 041 733	4 542 518	3 682 317	6 358 765
Résultat avant impôt participation, dot. Amort et provisions	(77 942 907)	(92 990 176)	(127 161 398)	(29 931 556)	(5 137 222)
Impôts sur les bénéfices	17 533 484	11 409 147	16 310 028	16 077 921	20 569 456
Résultat net	(60 018 663)	(104 638 529)	(119 632 847)	(15 648 351)	(29 264 226)
Résultat distribué	0	0	0	0	0
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation et avant dot. Amort et provisions	(0,58)	(0,79)	(0,77)	(0,10)	(0,16)
Résultat net	(0,58)	(1,01)	(0,84)	(0,11)	(0,18)
Dividende distribué	0	0	0	0	0
Personnel					
Effectif moyen	12	10	9	12	12
Masse salariale	4 529 371	3 740 470	10 114 172	5 628 280	3 652 338
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale, oeuvres sociales, etc ..)	1 751 808	1 418 461	3 180 188	2 217 940	976 988

3.6 COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017 ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Généralités

BILAN

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Exercice clos au 31/12/2017			Exercice clos au 31/12/2016
		Montant Brut	Amort. Prov.	Net	Net
Marques		28 500	-	28 500	28 500
Immobilisations incorporelles		28 500	-	28 500	28 500
Titres de participation		1 426 205	-	1 426 205	1 241 205
Prêts	12	144 544	-	144 544	144 544
Autres immobilisations financières	12	10	-	10	105
Immobilisations financières		1 570 759	-	1 570 759	1 385 854
ACTIF IMMOBILISÉ	11	1 599 259	-	1 599 259	1 414 354
Avances et acomptes versés sur commandes		322	-	322	34
Créances clients et comptes rattachés	12	15 717	-	15 717	7 625
Autres créances	12	478 291	-	478 291	8 615
Valeurs mobilières de placement		7 025	-	7 025	5 063
Disponibilités		536	-	536	5
Charges constatées d'avance		62	-	62	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler	16	29 672	(5 022)	24 650	8 836
Primes de remboursement des obligations		3 116	(965)	2 151	2 634
ACTIF CIRCULANT		534 741	(5 987)	528 754	32 812
Écart de conversion actif		-	-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF		2 134 000	(5 987)	2 128 013	1 447 166

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Exercice clos au 31/12/2017	Exercice clos au 31/12/2016
Capital social		161 031	143 409
Primes d'émission, de fusion, d'apport		745 748	647 514
Réserve légale		-	-
Report à nouveau		-	-
Résultat de l'exercice		(28 907)	(15 648)
Provisions réglementées		23 793	23 793
Capitaux propres	19	901 665	799 068
Provisions pour risques	20	-	-
Provisions pour charges		-	-
Provisions		-	-
Autres emprunts obligataires non convertibles	13	1 209 673	606 555
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédits		3	3
Dettes financières		1 209 676	606 558
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	11 435	6 816
Dettes fiscales et sociales	13	1 998	3 758
Autres dettes	13	3 239	30 966
Produits constatés d'avance		-	-
Dettes d'exploitation		16 672	41 540
DETTES		1 226 348	648 098
Écarts de conversion Passif		-	-
TOTAL DU PASSIF		2 128 013	1 447 166

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	Exercice clos au 31/12/2017	Exercice clos au 31/12/2016
Production vendue de services	3	6 359	3 682
Reprises sur provisions, amortissements et transferts de charges		-	-
Autres produits	4	6 213	672
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION		12 572	4 354
Autres achats et charges externes	5	(13 945)	(8 456)
Impôts, taxes et versements assimilés		(160)	148
Salaires et traitements		(3 652)	(5 628)
Charges sociales		(977)	(2 218)
Autres charges		(750)	(850)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION		(19 484)	(17 004)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(6 912)	(12 650)
Autres intérêts, produits assimilés, d'autres valeurs mob. et créance de l'actif immobilisé		8 507	12 224
Différences positives de change		4	6
Produits nets s/VMP		124	284
Produits financiers	7	8 635	12 514
Intérêts et charges assimilées		(48 604)	(36 235)
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		(2 843)	(1 795)
Différences négatives de change		(2)	(2)
Charges nettes sur cessions de VMP		(79)	-
Charges financières	7	(51 528)	(38 032)
RÉSULTAT FINANCIER		(42 893)	(25 518)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		(49 805)	(38 168)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		100	6 442
Produits exceptionnels sur opérations en capital		-	-
Reprise sur provisions, dépréciations et transfert de charges		-	-
Produits exceptionnels	8	100	6 442
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(128)	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		-	-
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		-	-
Charges exceptionnelles	8	(128)	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		(28)	6 442
Impôts sur les bénéfices	9	20 926	16 078
RÉSULTAT NET		(28 907)	(15 648)

Annexes aux comptes individuels



SOMMAIRE

NOTE 1.	FAITS CARACTÉRISTIQUES	251
NOTE 2	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	251
NOTE 3	VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES	253
NOTE 4	AUTRES PRODUITS	253
NOTE 5	AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES	254
NOTE 6	RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	254
NOTE 7	RÉSULTAT FINANCIER	255
NOTE 8	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	256
NOTE 9	IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS : VENTILATION ET DETTE D'IMPÔT	256
NOTE 10	INTÉGRATION FISCALE	257
NOTE 11	ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	257
NOTE 12	MONTANTS ET ÉCHÉANCES DES CRÉANCES	258
NOTE 13	MONTANTS ET ÉCHÉANCES DES DETTES	258
NOTE 14	INFORMATION SUR LES ENTREPRISES LIÉES	260
NOTE 15	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	260
NOTE 16	CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS	261
NOTE 17	CHARGES À PAYER	261
NOTE 18	PRODUITS À RECEVOIR	262
NOTE 19	CAPITAUX PROPRES	262
NOTE 20	PROVISIONS	264
NOTE 21	ENGAGEMENTS HORS-BILAN	265
NOTE 22	EFFECTIF	266
NOTE 23	ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES	267
NOTE 24	TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	268

NOTE 1. FAITS CARACTÉRISTIQUES**1.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société**

Europcar Groupe S.A. (« ECG ») a été immatriculée le 9 mars 2006, avec un capital social initial de 235 000 euros, puis transformée en *société anonyme* de droit français le 25 avril 2006. Le siège social d'ECG se situe 2 rue René Caudron, 78 960 Voisins-le-Bretonneux, France.

ECG est la société mère ultime du Groupe Europcar (le « Groupe »).

Le Groupe Europcar est l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité et la société Europcar Groupe est cotée sur Euronext Paris. Le Groupe propose une large palette de solutions de mobilité répondant aux différents besoins de ses clients. Le Groupe opère à travers plusieurs marques, dont les principales sont Europcar®, Goldcar®, InterRent®, Buchbinder® et Ubeego®. Le Groupe est présent dans le monde à travers un vaste réseau dans 133 pays (16 filiales en propre en Europe, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que des franchisés et partenaires).

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

Au 31 décembre 2017, Europcar Groupe est détenue à 30,40 % par Eurazeo, à 69,60 % par des investisseurs privés et publics.

1.2 Événements significatifs de l'exercice

L'Autorité française de la concurrence a rendu, le 27 février 2017, une décision de non-lieu à l'issue d'une procédure menée dans le secteur de la location de voitures, considérant que les pratiques alléguées par les services de l'instruction n'étaient pas établies. Cette décision étant susceptible de faire l'objet d'un recours devant la cour d'appel de Paris. Le 17 avril 2017, le Groupe a été informé que le Ministère de l'Économie et des Finances a décidé de ne pas faire appel de cette décision.

1.3 Événements postérieurs à la clôture

Néant

03

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels d'Europcar Groupe sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France pour les comptes individuels selon les dispositions du Plan Comptable Général (règlement ANC n° 2016-07 du 4 novembre 2016 relatif au PCG).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017 sont identiques à ceux de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle du coût historique.

Les chiffres figurant dans l'annexe sont en milliers d'euros, sauf indication contraire.

2.1 Immobilisations incorporelles

Ce poste comprend la marque Europcar pour l'activité de location de véhicules « long terme » (plus d'un an), ainsi que la marque InterRent pour cibler le segment « à bas coûts ».

2.2 Évaluation des actifs immobilisés non amortis

Lors de chaque clôture des comptes, Europcar Groupe réalise un test de dépréciation afin de s'assurer que la juste valeur des marques à cette date est supérieure à leur valeur nette comptable.

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur nette comptable est supérieure au montant le plus élevé entre la valeur vénale et la valeur d'usage.

2.3 Immobilisations financières**Titres de participation et créances rattachées**

Les titres de participation sont comptabilisés à leur prix d'achat, y compris les frais d'acquisition directement attribuables.

Les tests de dépréciation sur les titres de participation sont réalisés sur la base de la valeur d'utilité des titres. La valeur

d'utilité est déterminée à partir de l'actualisation des flux futurs de trésorerie basés sur les *business plans* établis par la direction de chaque participation et validés par la direction d'Europcar (méthode des *discounted cash flow*).

Aux fins du test de dépréciation, ces plans à trois ans sont portés à cinq ans. Le budget 2017 et le plan 2018 & 2019 ont été construits en prenant en compte les prévisions de croissance économiques dans les pays où le Groupe opère, les données macroéconomiques actuelles pour chaque pays, les prévisions de croissance du trafic aérien, l'évolution du ou des marchés de location de véhicule et la pression concurrentielle et les projets, nouveaux produits en cours de développement. Au-delà de 2019, l'hypothèse de croissance du chiffre d'affaires retenue est prudente avec un taux de rentabilité stable.

Si cette valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable des titres, une dépréciation est constatée.

Les titres de participations sont composés d'une valeur d'acquisition de 1 426 205 milliers d'euros, représentant d'une part les titres détenus dans Europcar International SASU pour 1 241 195 milliers d'euros, dont des frais accessoires d'acquisition de 23 793 milliers d'euros ayant fait l'objet d'un amortissement dérogatoire linéaire sur 5 ans, intégralement amortis au 31 décembre 2017, et d'autre part les titres détenus dans Europcar Participations pour 185 010 milliers d'euros.

2.4 Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsqu'un risque de non-recouvrement existe.

Les gains de change latents sont comptabilisés en écart de conversion passif tandis que les pertes de change latentes sont comptabilisées en écart de conversion actif et font l'objet d'une provision pour risques et charges.

Les gains et pertes de change correspondant aux comptes courants sont directement constatés en compte de résultat et ne font pas l'objet d'un écart de conversion.

2.5 Contrat de liquidité et actions propres

Les valeurs mobilières de placement sont composées exclusivement d'actions Europcar Groupe rachetées dans le cadre de deux contrats :

- un contrat de liquidité conclu à partir du 24 juillet 2015 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, avec un prestataire de service

d'investissement, la Société Rothschild & Cie Banque. Ceci est conforme aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, modifié par l'article 15 de la Loi n°2012-387 du 22 mars 2012 (voir Note 15), ainsi qu'à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011. Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens affectés au compte de liquidité peuvent s'élever jusqu'à 7 millions d'euros ;

- la Société a confié le 26 juillet 2016 à Rothschild & Cie Banque un mandat d'acquisition de titres dans le cadre de la mise en place d'un programme de rachat d'actions.

Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si leur valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice devient inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est constatée.

2.6 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe est tenu par une obligation légale ou implicite découlant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de celle-ci peut être estimé de façon fiable.

Si l'impact est significatif, les provisions sont actualisées sur la base d'un taux avant impôts reflétant l'appréciation par le marché de la valeur-temps de l'argent et les risques spécifiques au passif.

2.7 Dettes et frais d'émission d'emprunt

Les dettes sont enregistrées pour leur valeur nominale de remboursement. Elles ne sont pas actualisées.

Pour les obligations émises au-dessus de la valeur nominale (le pair) et remboursables au montant nominal, la différence constitue une prime d'émission.

Pour les obligations émises en dessous de la valeur nominale (le pair) et remboursables pour un montant plus élevé, la différence constitue une prime de remboursement.

La prime de remboursement a été portée au bilan sur le compte « charges à répartir sur plusieurs exercices » et est amortie sur la durée de l'emprunt.

La prime d'émission a été portée au bilan sur le compte « autres emprunts obligataires » et est étalée sur la durée de l'emprunt.

2.8 Retraites et avantages postérieurs à l'emploi

Europcar Groupe accorde aux salariés de l'entreprise des indemnités de départ à la retraite et du complément de retraite à travers des régimes à cotisations ou à prestations définies.

Europcar Groupe n'a pas opté pour la comptabilisation de ses engagements de retraite. Les engagements de la Société sont évalués par des actuaires indépendants et font l'objet d'une information en annexe (voir Note 21).

2.9 Frais d'augmentation de capital

Europcar Groupe a opté pour la méthode préférentielle, d'imputer en partie les frais liés à l'augmentation de capital, sur la prime d'émission.

Notes sur le compte de résultat

NOTE 3 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires d'Europcar Groupe s'entend hors produits liés aux refacturations aux filiales (voir Note 4) et s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	Montants au 31/12/2017			Montants au 31/12/2016
	France	Hors France	Total	Total
Prestations de services aux filiales	2 883	1 835	4 718	2 303
Revenus des franchises	1 641	-	1 641	1 379
TOTAL	4 524	1 835	6 359	3 682

NOTE 4 AUTRES PRODUITS

Les autres produits sont principalement composés des éléments suivants :

En milliers d'euros	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
Refacturations honoraires ⁽¹⁾	5 790	299
Refacturations assurances	423	373
Divers	-	-
TOTAL	6 213	672

(1) Voir Note 5.

NOTE 5 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Les autres achats et charges externes ont augmenté de 5,5 millions d'euros, pour atteindre 14 millions d'euros au 31 décembre 2017.

En 2017 les charges externes comprenaient 5,8 millions d'euros d'honoraires, dépensés dans le cadre de l'acquisition par Europcar Participations (ECP) de différentes sociétés. Une refacturation à ECP de ces frais est prévue et est comptabilisée en facture à établir (transferts de charges).

NOTE 6 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération versée aux membres du Directoire au cours des années 2017 et 2016 est la suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Salaires et avantages à court terme du personnel	2 170	5 144 ⁽¹⁾
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	1 100
TOTAL	2 170	6 244

(1) Dont la part relative aux membres du Directoire au titre de la rémunération du plan pluriannuel versé courant 2015.

Au cours de l'exercice 2017, Europcar Groupe a versé une rémunération de 1 281 milliers d'euros aux membres du Conseil de surveillance au titre des jetons de présence et autres rémunérations (contre 506 milliers d'euros versés au cours de l'exercice précédent).

NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'élève à (42 893) milliers d'euros, se compose des éléments suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
Autres intérêts, produits assimilés & de créances de l'actif immob.	8 507	12 224
Produits nets sur cessions VMP	124	284
Autres	4	6
Produits financiers	8 635	12 514
Intérêts sur emprunts obligataires	(38 556)	(31 385)
Intérêts sur facilité de crédit renouvelable	(2 923)	(2 755)
Intérêts sur dettes intra-groupes	(371)	(2 095)
Amortissement des coûts de transactions	(2 843)	(1 795)
Autres	(6 835)	(2)
Charges financières	(51 528)	(38 032)
RÉSULTAT FINANCIER	(42 893)	(25 518)

03

Obligations Senior de 600 millions d'euros d'échéance 2022

Le 27 mai 2015, des obligations de 475 millions d'euros à échéance 2022 ont été émises à un prix d'émission représentant 99,289 % de la valeur nominale. Ces obligations portent à intérêt à hauteur de 5,75 %. Le 29 juin 2015, une portion du produit net d'émission a été directement versée sur un compte séquestre dédié au remboursement des Obligations Subordonnées de premier rang non garanties à échéance 2018, au taux de 9,375 % et d'un montant de 400 millions d'euros. Le produit net restant a été versé directement à Europcar Groupe.

Le 29 juin 2015, une portion du produit net de l'émission des actions nouvelles réalisée dans le cadre de la cotation de la Société, a été versée sur un second compte séquestre dédié au remboursement des Obligations Subordonnées de premier rang garanties, aux taux de 11,50 % et d'un montant de 324 millions d'euros, échéance 2017. Le produit net restant a été versé directement à Europcar Groupe.

Le 2 juin 2016, le Groupe a émis de nouvelles obligations de premier rang pour un montant total de 125 millions d'euros à 4,5140 % de rendement le plus défavorable ou 4,8790 % de rendement à l'échéance. Ces obligations ont été assimilées à des obligations existantes de premier rang, portant intérêt au taux fixe de 5,750 % émises en juin 2015 et venant à échéance en 2022 pour un montant total de 475 millions d'euros, portant ainsi le montant total de la souche à 600 millions d'euros. Compte tenu d'un rendement

d'émission inférieur au coupon de 5,750 %, le produit de l'émission s'est élevé à 131 millions d'euros, soit un montant supérieur au montant nominal de 125 millions.

Crédit-relais non garanti 1 040 millions d'euros

Le 13 juillet 2017, le Groupe a également signé une facilité de crédit-relais non garanti de 1 040 millions d'euros auprès d'un pool diversifié de banques internationales destinée à l'acquisition de Goldcar, au refinancement de sa dette existante et au financement de sa flotte. Cette facilité de crédit comportait deux tranches :

- une première tranche de 440 millions d'euros ayant une maturité de 12 mois (pouvant être étendue d'une période additionnelle de 6 mois) destinée à l'acquisition de Goldcar ;
- une seconde tranche de 600 millions d'euros ayant une maturité de 12 mois (pouvant être étendue de deux périodes additionnelles de 6 mois chacune) destinée à refinancer la dette existante de Goldcar et à financer sa flotte de véhicules.

Le 19 décembre 2017, en date d'acquisition de Goldcar, le Groupe a annulé la première tranche du crédit-relais grâce à l'émission d'obligations Senior de 600 millions d'euros réalisée par le Groupe en novembre 2017 (voir ci-dessous « Émission d'Obligations Senior d'un montant de 600 millions et d'Obligations Senior assorties de Sûretés d'un montant de 350 millions d'euros »).

Obligations Senior assorties de sûretés de 350 millions d'euros d'échéance 2022

Le 2 novembre 2017, le Groupe a refinancé par anticipation ses obligations Senior assorties de sûretés de 350 millions d'euros portant intérêt au taux de 5,125 % dédiées au financement de la flotte en France, en Italie, en Allemagne et en Espagne par l'émission de nouvelles obligations Senior de 350 millions d'euros assorties de sûretés. Ces nouvelles obligations, remboursables en novembre 2022, portent intérêt à un taux annuel fixe de 2,375 % contre 5,125 % pour les anciennes obligations, ce qui constitue une réduction significative du coût de financement de la flotte. Ces obligations ont été émises par EC Finance Plc, une société *ad hoc*, et sont garanties par Europcar International et Europcar Groupe. Ce refinancement a donné lieu au paiement d'une prime de remboursement anticipé de 8,9 millions d'euros.

Obligations Senior de 600 millions d'euros d'échéance 2024

Le 2 novembre 2017, le Groupe a émis de nouvelles obligations Senior à échéance 2024 pour un montant total de 600 millions d'euros destinées au financement des acquisitions de Buchbinder et de Goldcar. Ces obligations Senior, qui portent intérêt à un taux fixe annuel de 4,125 %, ont été émises par Europcar Drive DAC, une société *ad hoc*. À la date de l'émission, une portion du produit net de l'émission (400 millions d'euros) a été directement versée sur un compte séquestre dédié à l'acquisition de Goldcar, dans l'attente de sa finalisation. Le produit net restant a été transféré à Europcar Groupe. Concomitamment à la réalisation de l'acquisition de Goldcar le 19 décembre 2017, les fonds ont été libérés du compte séquestre. À cette date, Europcar Drive DAC a été libérée de ces obligations au titre des nouvelles obligations Senior échéance 2024, reprises par Europcar Groupe.

NOTE 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est principalement composé de :

En milliers d'euros	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
Remboursement de garantie de passif de VW ⁽¹⁾	-	6 028
Autres produits exceptionnels ⁽²⁾	100	414
Produits exceptionnels	100	6 442
Autres charges exceptionnelles	(128)	-
Charges exceptionnelles	(128)	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(28)	6 442

(1) En 2016, la Société a refacturé à Volkswagen 6 028 milliers d'euros, correspondant à l'indemnisation de contentieux dans le cadre de la garantie de passif (voir Note 21).

(2) En 2016, les excédents de reprises de charges à payer pour rémunérations exceptionnelles afférentes à l'introduction en bourse de 2015 s'élevaient à 0,4 millions d'euros.

NOTE 9 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS : VENTILATION ET DETTE D'IMPÔT

Répartition (en milliers d'euros)	Résultat avant impôt au 31/12/2017	Impôt dû	Résultat net au 31/12/2017	Résultat net au 31/12/2016
Résultat courant	(49 805)	20 926	(28 879)	(22 090)
Résultat exceptionnel	(28)	-	(28)	6 442
TOTAL	(49 833)	20 926	(28 907)	(15 648)

La provision au titre de l'Organic est nulle pour l'année 2017.

ECG ayant des déficits propres au 31/12/2017 à hauteur de 763 millions d'euros, il n'y aurait pas eu d'impôt à comptabiliser si la Société avait été imposée séparément.

NOTE 10 INTÉGRATION FISCALE

Europcar Groupe est la Société tête du Groupe d'intégration fiscale français, comprenant Europcar International, Europcar Lab, Europcar Holding, Europcar Participations, Europcar France, Parcoto, Europ Hall, EC3, EC4 et Locaroise. Europcar Groupe est la seule redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe intégré.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. Les éventuels gains ou charges d'impôt sur les sociétés sont constatés dans les comptes d'Europcar Groupe.

Europcar Groupe, en tant que société mère, constate dans ses comptes le gain lié aux effets de l'intégration fiscale. À

ce titre, Europcar Groupe a constaté en 2017 un produit d'intégration fiscal de 20 926 milliers d'euros.

Les déficits reportables fiscalement au titre du périmètre de l'intégration fiscale s'élèvent au 31 décembre 2017 à 555 millions d'euros.

Les produits liés aux effets de l'intégration fiscale se montent à 20 926 milliers d'euros.

Europcar Groupe, en tant que société mère, est quant à elle redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe intégré pour un montant nul au 31.12.2017.

La créance de CICE des sociétés du Groupe est utilisable pour payer la totalité de l'impôt de l'exercice.

03

Notes sur le bilan**NOTE 11 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ**

<i>En milliers d'euros</i>	Montants au 31/12/2016	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Montants au 31/12/2017
Marques ⁽¹⁾	28 500	-	-	28 500
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	28 500	-	-	28 500
Titres de participation ⁽²⁾	1 241 205	185 000	-	1 426 205
Prêts et autres immobilisations financières	144 649	419	(514)	144 554
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	1 385 854	185 419	(514)	1 570 759

(1) Les immobilisations incorporelles sont constituées de la marque Europcar pour l'activité de location de véhicules « long terme » (plus d'un an) pour 25 000 milliers d'euros et de la marque Interent pour 3 500 milliers d'euros.

(2) Les titres de participations correspondent à la filiale Europcar International SASU détenue à 100 % par Europcar Groupe pour 1 241 195 milliers d'euros et à la filiales Europcar Participations détenue à 100 % pour 185 010 milliers d'euros, suite à une augmentation de capital de 185 000 milliers d'euros sur 2017.

Les titres de la filiale Europcar International SASU comprennent les frais accessoires relatifs à son acquisition (23 793 milliers d'euros). Ces derniers ont fait l'objet d'un amortissement dérogatoire linéaire sur 5 ans et sont intégralement amortis au 31 décembre 2017.

Ces actifs étant à durée de vie indéterminée, ils ne sont pas amortis.

Aucune dépréciation n'a été enregistrée sur l'actif immobilisé.

NOTE 12 MONTANTS ET ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

Créances <i>En milliers d'euros</i>	Montants nets au 31/12/2017	1 an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Prêts	144 544	414	-	144 130
Autres Immobilisations financières	10	-	10	-
Clients et comptes rattachés	15 717	15 717	-	-
Créances fiscales et sociales	16 725	16 725	-	-
Groupes et associés	461 566	461 566	-	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler	24 650	6 217	16 476	1 957
TOTAL	663 212	500 639	16 486	146 087

Délai de règlement clients <i>En milliers d'euros</i>	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
Créances non échues	-	380
Créances échues de moins de 30 jours	369	398
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	-	226
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	-	4 267
Créances échues de plus de 1 an	5 166	55
TOTAL	5 535	5 326

NOTE 13 MONTANTS ET ÉCHÉANCES DES DETTES

Les dettes d'exploitation

Dettes <i>En milliers d'euros</i>	Montants Bruts au 31/12/2017	1 an au plus	À plus de 1 an
Fournisseurs et comptes rattachés	11 435	11 435	-
Dettes fiscales et sociales	1 998	1 998	-
Autres dettes	3 239	3 239	-
Produits constatés d'avance	-	-	-
TOTAL	16 672	16 672	-

Échéancier des dettes fournisseurs au 31/12/2017 <i>En milliers d'euros</i>	Dettes échues					Total
	Dettes non échues	Dettes échues	< 45 jours	De 46 à 60 jours	> 60 jours	
Fournisseurs Groupe	43	1	-	-	1	44
Fournisseurs hors Groupe	791	145	136	-	9	936
TOTAL	834	146	136	-	10	980

Échéancier des dettes fournisseurs au 31/12/2016 <i>En milliers d'euros</i>	Dettes non échues	Dettes échues	Dettes échues			Total
			< 45 jours	De 46 à 60 jours	> 60 jours	
Fournisseurs Groupe	573	-	-	-	-	573
Fournisseurs hors Groupe	98	209	177		32	307
TOTAL	671	209	177	-	32	880

03

Les dettes financières

Échéancier des dettes financières <i>En milliers d'euros</i>	Montants Bruts au 31/12/2017	1 an au plus	À plus de 1 an
Autres emprunts obligataires non convertibles	1 200 000	-	1 200 000
Prime d'émission	4 180	938	3 242
Intérêts courus non échus	5 494	5 494	-
Emprunts auprès d'établissements de crédits	3	3	-
TOTAL	1 209 677	6 435	1 203 242

Échéancier des dettes financières <i>En milliers d'euros</i>	Montants Bruts au 31/12/2016	1 an au plus	À plus de 1 an
Autres emprunts obligataires non convertibles	600 000	-	600 000
Prime d'émission	5 117	938	4 179
Intérêts courus non échus	1 438	1 438	-
Emprunts auprès d'établissements de crédits	3	3	-
TOTAL	606 558	2 379	604 179

NOTE 14 INFORMATION SUR LES ENTREPRISES LIÉES

Les informations ci-dessous sur les entreprises liées correspondent aux opérations conclues avec des filiales membres du périmètre de consolidation au 31 décembre 2017, dont Europcar Groupe est la société mère.

Valeurs brutes <i>En milliers d'euros</i>	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
ACTIF		
Participations	1 426 205	1 241 205
Prêts	144 536	144 649
Créances clients et comptes rattachés	15 292	7 249
Autres créances	461 569	-
PASSIF		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 922	3 273
Autres dettes	3 239	30 966
COMPTE DE RÉSULTAT		
Produits d'exploitation	12 572	2 975
Charges d'exploitation	498	491
Charges financières	371	2 095
Produits financiers	8 507	12 224
Produit d'intégration fiscale	20 926	16 078

Cession conjointe d'actions par Eurazeo et ECIP Europcar Sarl

Par ailleurs, le 3 octobre 2017, Eurazeo et ECIP Europcar Sarl ont annoncé la vente de 16 103 088 actions ordinaires d'Europcar Groupe représentant 10,00 % du capital et 10,04 % des droits de vote. La cession comprend

14 084 332 actions Europcar (soit 8,75 % du capital et 8,78 % des droits de vote d'Europcar) cédées par Eurazeo et 2 018 756 actions (soit 1,25 % du capital et 1,26 % des droits de vote d'Europcar) cédées par ECIP Europcar Sarl. Au 5 octobre 2017 et à l'issue de cette opération, Eurazeo et ECIP représentent respectivement 30,40 % et 4,36 % du capital d'Europcar et 30,54 % et 4,38 % des droits de vote.

NOTE 15 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Le nombre d'actions propres détenues s'analyse comme suit :

<i>En nombre d'actions</i>	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
Contrat de liquidité Amafi	13 500	1 876 389	(1 755 139)	134 750
Contrat de rachat d'actions	626 840	73 160	-	700 000
TOTAL	640 340	1 949 549	(1 755 139)	834 750

La valeur des actions propres figurant en valeur mobilière de placement s'élève à 7 024 749 euros au 31 décembre 2017.

NOTE 16

CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS

03

Au 31 décembre 2017, les postes « Frais d'émission d'emprunt à étaler » et « primes de remboursement des emprunts » pour un montant total de 26 801 milliers d'euros comprend :

- les frais de refinancement engagés lors de l'émission d'Obligations Senior (High Yield Notes) d'un montant de 475 millions à échéance 2022 effectuée en 2015 pour un montant net de 4,7 millions d'euros ;
- la prime de remboursement dégagée lors de cette même émission pour un montant net de 2,15 millions d'euros ;
- les frais relatifs à la renégociation du Revolving Credit Facility de 350 millions d'euros, à échéance 5 ans, prenant effet en mai 2015 pour un montant de 0,7 million d'euros ;
- les frais de refinancement engagés lors de l'émission de nouvelles Obligations Senior d'un montant total de

125 millions d'euros à échéance 2022 effectuée en juin 2016 pour un montant net de 1,7 million d'euros ;

- les frais de refinancement engagés lors de l'émission de nouvelles Obligations Senior (High Yield Notes) d'un montant de 600 millions à échéance 2024 effectuée en novembre 2017 pour un montant net de 7,2 millions d'euros ;
- certains frais relatifs au crédit-relai non garanti de 1 040 milliers d'euros signé en juillet 2017, pour un montant net de 5,7 millions d'euros ;
- les frais relatifs à la renégociation sur novembre 2017 du Revolving Credit Facility de 350 millions d'euros, à échéance 2022, pour un montant net de 4,7 millions d'euros.

Ces charges sont étalées sur la durée des emprunts.

NOTE 17

CHARGES À PAYER

<i>En milliers d'euros</i>	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
PASSIF		
Intérêts courus sur emprunts obligataires et autres dettes	5 494	1 438
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	5 494	1 438
Fournisseurs non corporate	7 577	3 236
Fournisseurs corporate	2 878	2 700
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 455	5 936
Provisions pour salaires	306	1 579
Provisions - autres frais du personnel	-	10
Provisions charges sociales à payer	547	572
Retenues à la source sur salaires	- 643	-
Autres impôts à payer	-	99
Autres charges à payer	-	-
DETTES FISCALES ET SOCIALES	1 496	2 260
TOTAL DES CHARGES À PAYER	17 445	9 634

NOTE 18 PRODUITS À RECEVOIR

<i>En milliers d'euros</i>	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
ACTIF		
Intérêts courus – Prêts	414	414
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	414	414
Interco – Corporate	9 758	1 923
Revenus divers à recevoir	426	368
Créances diverses	-	-
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	10 184	2 291
TOTAL DES PRODUITS À RECEVOIR	10 598	2 705

NOTE 19 CAPITAUX PROPRES**19.1 Tableau de variation des capitaux propres**

<i>En milliers d'euros</i>	Capital social	Primes d'émission	Report à nouveau	Résultat	Provisions réglementées	Capitaux propres
Solde au 01/07/2017	143 409	647 514	-	(15 469)	23 793	799 247
Résultat de l'exercice 2017	-	-	-	(28 907)	-	(28 907)
Affectation du résultat 2016 sur prime d'émission	-	(15 469)	-	15 469	-	-
Augmentation de capital réservée aux salariés (ESOP)	2 723	19 064	-	-	-	21 787
Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission	-	(59 366)	-	-	-	(59 366)
Augmentation de capital social par placement privé	14 613	154 290	-	-	-	168 903
Augmentation du capital dans le cadre des plans AGA (actions gratuites)	286	(286)	-	-	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	161 031	745 748	-	(28 907)	23 793	901 665

19.2 Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2017, le capital social enregistré de la société Europcar Groupe est de 161 030 883 euros et est composé de 161 030 883 actions de 1 euro chacune, 161 022 079 actions ordinaires, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D.

Les différents mouvements intervenus sur le capital depuis le 1^{er} janvier 2017 sont les suivants :

Date	Opération	Capital social (en €)	Prime d'émission (en €)	Nombre d'actions	Valeur nominale (en €)
31/12/2016		143 409 298	647 513 729	143 409 298	1,000
24/02/2017	Augmentation de Capital réservée aux salariés	2 723 414	19 063 898	2 723 414	1,000
10/05/2017	Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(15 468 921)	-	-
31/05/2017	Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission	-	(59 365 633)	-	-
21/06/2017	Augmentation de capital social par placement privé	14 612 460	154 290 355	14 612 460	1,000
26/06/2017	Augmentation du capital dans le cadre des plans AGA	285 711	(285 711)	285 711	1,000
31/12/2017		161 030 883	745 747 717	161 030 883	1,000

- Le 24 février 2017, augmentation de capital réservée aux salariés (plan ESOP) d'un montant brut total de 21 787 312 euros par émission de 2 723 414 actions nouvelles au prix de souscription unitaire de 8 euros.
- Le 21 juin 2017 Europcar Groupe a placé 14 612 460 actions ordinaires nouvelles au prix unitaire de 12 euros, prime d'émission incluse, pour un montant total de 175 349 520 euros, représentant environ 10 % du nombre d'actions ordinaires d'Europcar Groupe existantes avant l'augmentation de capital. Le règlement-livraison

et l'admission aux négociations sur Euronext Paris des actions ordinaires nouvelles sont intervenus le 23 juin 2017. Les frais relatifs au placement privé d'un montant de 6,4 millions d'euros ont été inclus dans la prime d'émission.

- Le 26 juin 2017 augmentation de capital d'Europcar Groupe par la création de 285 711 actions nouvelles au prix de 1 euros par action afin de livrer les actions acquises aux bénéficiaires du plan AGA 13 T1. La contrepartie de cette augmentation de capital est un prélèvement sur la prime d'émission du même montant, soit 285 711 euros.

Au 31 décembre 2017, la répartition des actionnaires dans le capital de la Société est la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Nombre d'actions de préférence de catégorie B	Nombre d'actions de préférence de catégorie C	Nombre d'actions de préférence de catégorie D	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo	48 960 506	-	-	234	48 960 740	30,56 %	30,40 %
ECIP Europcar Sarl	7 017 713	-	-	-	7 017 713	4,38 %	4,36 %
Kairos Investment	8 072 043	-	-	-	8 072 043	5,04 %	5,01 %
Morgan Stanley	9 047 141	-	-	-	9 047 141	5,65 %	5,62 %
Public	84 692 203	-	1 526	1 526	84 695 255	52,87 %	52,60 %
Management et employés	2 398 441	-	2 519	2 281	2 403 241	1,50 %	1,49 %
Auto détention	834 750	-	-	-	834 750	0,00 %	0,52 %
TOTAL	161 022 797	-	4 045	4 041	161 030 883	100,00 %	100,00 %

Au 31 décembre 2016, la répartition des actionnaires dans le capital de la Société était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Nombre d'actions de préférence de catégorie B	Nombre d'actions de préférence de catégorie C	Nombre d'actions de préférence de catégorie D	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo	60 544 838	-	-	234	60 545 072	42,41 %	42,22 %
ECIP Europcar Sarl	9 036 469	-	-	-	9 036 469	6,33 %	6,30 %
Management, employés, et flottant	73 819 905	-	4 045	3 807	73 827 757	51,26 %	51,48 %
TOTAL	143 401 212	-	4 045	4 041	143 409 298	100,00 %	100,00 %

19.3 Provisions réglementées

En milliers d'euros	Montants au 31/12/2016	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice (utilisées)	Reprises de l'exercice (non utilisées)	Montants au 31/12/2017
Amortissements dérogatoires (Voir. Note 2.3)	23 793	-	-	-	23 793
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	23 793	-	-	-	23 793

NOTE 20 PROVISIONS

En milliers d'euros	Montants au 31/12/2016	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Reclass.	Montants au 31/12/2017
Provisions pour risques et charges	-	-	-	-	-
DÉPRÉCIATIONS	-	-	-	-	-
PROVISIONS	-	-	-	-	-

20.1 Procédure de l'Autorité française de la concurrence

L'Autorité française de la concurrence a instruit une procédure dans le secteur de la location de voitures. Le 17 février 2015, l'Autorité de la concurrence a adressé une notification de griefs à Europcar France, ainsi qu'à d'autres parties prenantes, leur reprochant certaines pratiques susceptibles d'être non conformes à la réglementation française.

Europcar France a présenté ses observations dans un mémoire en réponse le 20 mai 2015. La Société y contestait fortement les griefs et les arguments sur lesquels ils reposent. À la suite du dépôt de ces observations en réponse, le rapporteur de l'Autorité française de la concurrence a rendu un rapport au Collège le 2 juin 2016. Europcar France a répliqué à ce rapport le 5 septembre 2016. L'audience de plaidoirie devant le Collège de l'Autorité de la concurrence a eu lieu le 12 décembre 2016.

L'Autorité française de la concurrence a rendu, le 27 février 2017, une décision de non-lieu à l'issue de cette procédure menée dans le secteur de la location de voitures, considérant que les pratiques alléguées par les services de l'instruction n'étaient pas établies. Cette décision étant susceptible de faire l'objet d'un recours devant la cour d'appel de Paris, la provision de 45 millions d'euros, enregistrée au 31 décembre 2015 en charges non courantes, avait été maintenue au 31 décembre 2016.

Le 17 avril 2017, le Groupe a été informé que le Ministère de l'Économie et des Finances a décidé de ne pas faire appel de cette décision. Par conséquent la provision pour risque de 45 millions d'euros a été reprise.

20.2 Investigation du Trading Standards Services de la ville de Leicester

Le 23 juin 2017, les services d'inspection des pratiques commerciales de la ville de Leicester (Trading Standards Services) ont ouvert une enquête sur Europcar UK relative aux allégations selon lesquelles Europcar UK aurait facturé à ses clients des frais de réparation sur des véhicules sans le consentement de ceux-ci et/ou a facturé des frais excessifs, comprennent des frais excédant le coût des réparations en violation de l'article 9 du règlement sur la protection du consommateur contre les pratiques déloyales de 2008. Dans ses états financiers au 31 décembre 2017, la filiale détenue indirectement par ECG a enregistré une provision de £38 millions (43 millions d'euros) en charges non courantes. Ce montant correspond à la meilleure estimation du Groupe, à un stade très précoce de l'enquête, sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, y compris l'hypothèse selon laquelle les pratiques de tarification seraient trompeuses en vertu de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les transactions déloyales ainsi qu'un potentiel comportement inapproprié lors de la refacturation des coûts de réparation aux clients.

03

Éléments hors-bilan

NOTE 21 ENGAGEMENTS HORS-BILAN

21.1 Garanties

En application des dispositions de l'article 4 du règlement 2010-02 du 2 septembre 2010 de l'Autorité des normes comptables, abrogé et repris par le règlement ANC 2014-03, modifié par le règlement ANC 2016-07 afférents aux transactions entre parties liées et aux opérations non inscrites au bilan, les engagements financiers de la Société, donnés et reçus au 31 décembre 2017, sont les suivants :

Avals, cautions et garanties données

En garantie du Senior Revolving Facility Agreement (contrat de Facilité de Crédit Senior Renouvelable ou RCF), en date du 13 juillet 2017, les sûretés suivantes ont notamment été mises en place par la Société au profit des prêteurs et des banques de couverture :

- cautionnement solidaire des obligations des emprunteurs et des débiteurs (Obligors) ;

- nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société.

En garantie du contrat d'émission (Indenture) régissant les Obligations EC Finance (obligations émises pour un montant en principal de 350 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 2,375 % remboursables en 2022), en date du 2 novembre 2017, la garantie suivante a notamment été mise en place par la Société : cautionnement solidaire des obligations de EC Finance Plc au titre du contrat d'émission et des obligations (Notes).

En garantie des contrats d'émission (Indenture) régissant les Obligations Subordonnées 2022 (obligations émises pour un montant en principal de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 5,75 % remboursables en 2022) et les Obligations Subordonnées 2024 (obligations émises pour un montant en principal de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 4,125 % remboursables en 2024), en dates respectivement du 10 juin 2015 et du 2 novembre 2017, la sûreté suivante a notamment été mise en place par la

Société : nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société (cette sûreté venant en second rang après la sûreté consentie en garantie du RCF).

En garantie du contrat de financement adossé à des actifs intitulé « Asset Backed Financing Facility Agreement », en date du 19 décembre 2017, la garantie suivante a été mise en place par la Société au profit des parties financières (Finance Parties) : cautionnement solidaire des obligations des emprunteurs et des débiteurs (Obligors).

Avals, cautions et garanties reçues

GARANTIE DE PASSIF ET D'ACTIF CONSENTIE PAR LE GROUPE VOLKSWAGEN

La Société est bénéficiaire d'une garantie de passif et d'actif consentie par le groupe Volkswagen lors de l'acquisition du Groupe Europcar par la Société en 2006. Cette garantie est expirée et ne peut plus être mise en œuvre. En revanche, au titre de mises en œuvre antérieures, la Société peut encore recevoir des indemnités sous réserve de finalisation de contentieux ou précontentieux en cours et accord avec Volkswagen sur le montant final de ces indemnités.

ABANDON DE CRÉANCE AVEC CLAUSE DE RETOUR À MEILLEURE FORTUNE

Le 23 novembre 2017, Europcar Group a abandonné une partie de sa créance sur Europcar UK à hauteur de 9 809 034,33 euros, avec clause de recouvrement en cas de retour à meilleure fortune d'Europcar UK dans un délai de deux ans. Cet abandon de créance figure au compte de résultat.

21.2 Engagements financiers de retraite

Les indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite s'élèvent à 166 milliers d'euros (228 milliers d'euros en 2016) selon la méthode d'évaluation prescrite par la recommandation de l'ANC n°2013-02.

Au titre des régimes de retraite à prestations définies, la Société est engagée au titre de l'indemnité pour départ à la retraite (« PIDR »). Cette dernière est évaluée par un actuair indépendant selon la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode nécessite de retenir des hypothèses actuarielles spécifiques détaillées ci-dessous. Ces évaluations actuarielles sont réalisées à chaque clôture en estimant la valeur actualisée du montant des avantages futurs acquis par les membres du personnel en contrepartie des services rendus au cours de l'exercice courant et des exercices précédents, et intègre l'impact des futures hausses de salaires.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 1,5 %
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 1,75 %
- taux de rendement attendu du fonds : 1,30 %
- taux de progression des salaires : 3,50 %

Le coût des services rendus pour l'exercice 2017 s'élève à 35 milliers d'euros, et le coût financier est de 3 milliers d'euros.

21.3 Autres engagements

Néant

Informations complémentaires

NOTE 22 EFFECTIF

	Effectifs moyens au 31/12/2017	
	Personnel salarié	Personnel à disposition de l'entreprise
Cadres & assimilés	13,75	-
TOTAL	13,75	-

NOTE 23 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

03

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 8 juin 2015 a autorisé le Directoire à attribuer gratuitement des actions de la Société. Le Directoire lors de sa réunion tenue le 25 juin 2015, conformément à ladite délégation de pouvoirs, a validé la décision et le principe de deux plans d'attribution gratuite d'actions.

Le premier plan « **AGA13 T1** » et « **AGA13 T2** » a bénéficié aux membres du Comité exécutif du Groupe.

L'attribution de ces actions gratuites, à la suite d'une période de deux à trois ans, et sous condition de présence pendant deux ans à l'issue de cette période, est conditionnée aux réalisations cumulatives suivantes :

- pour les exercices clos au 31 décembre 2015 et 2016 : respect des indicateurs de performance liés à l'EBITDA *corporate* ajusté ; et
- pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 : respect des indicateurs de performance liés à (i) l'EBITDA *corporate* ajusté et (ii) aux fluctuations de prix de l'action de la Société par rapport à l'indice SBF 120.

La période d'acquisition des plans « AGA13 T1 » a pris fin le 25 juin 2017. Le nombre d'actions définitivement acquises ont été distribuées le 26 juin 2017 générant une augmentation de capital de 285 711 actions d'une valeur de 1 euro chacune.

La période d'acquisition des plans « AGA13 T2 » a pris fin le 31 décembre 2017. Le nombre d'actions définitivement acquises est nul.

Le deuxième plan d'attribution d'actions gratuite « **AGA 100** » bénéficie au top 100 des dirigeants du Groupe. Les actions seront acquises après une période de deux ans, sous réserve de la présence du bénéficiaire dans la Société à la date d'attribution, et de la réalisation des objectifs liés

à la performance de (i) l'EBITDA *corporate* ajusté et (ii) à l'évolution du cours de l'action Europcar comparativement au cours de l'indice SBF 120.

La période d'acquisition du plan « AGA 100 » a pris fin le 25 juin 2017. Le nombre d'actions définitivement acquises est nul.

Le nombre d'actions initialement accordé sur les plans AGA13 et AGA100 s'établissait à 1 991 844 actions. Au 31 décembre 2017, il n'y a plus d'actions en cours d'acquisition.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 10 mai 2016, dans la 12^e résolution, a autorisé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance destiné à certains salariés et dirigeants du Groupe. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 8 juillet 2018. « **AGA 17** » bénéficie aux principaux managers du Groupe.

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de deux (ou trois ans pour les non-résidents français sur option), est soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 liées (i) au Group EBITDA, (ii) au chiffre d'affaires et (iii) à un TSR (Total Shareholder Return) relatif.

À la suite de la période d'acquisition, lorsque celle-ci est égale à deux ans, une période de conservation des actions gratuites d'un an est prévue. Aucune période de conservation n'est prévue lorsque la période d'acquisition est égale à trois ans.

Le nombre d'actions attribuées initialement était de 591 000. Au 31 décembre 2017, 576 100 actions gratuites relatives au plan AGA 17 sont toujours en cours d'acquisition.

Le détail des plans d'actions gratuites est le suivant :

	Type de Plan	Date attribution	Nombre d'actions attribuées	En cours d'acquisition	Durée de la période de vesting	Période de vesting	Juste valeur des actions en €*
AGA 100	Actions Gratuites	25 juin 2015	359 201	0	2 ans	25 juin 2017	5,91
AGA13 – T1	Actions Gratuites	25 juin 2015	653 057	0	2 ans	25 juin 2017	11,73
AGA13 –T2	Actions Gratuites	25 juin 2015	979 586	0	2,5 ans	31 décembre 2017	6,53
AGA 17	Actions Gratuites	14 mars 2017	195 400	195 400	2 ans	14 mars 2019	9,19
AGA 17	Actions Gratuites	25 avril 2017	326 100	313 200	2 ans	25 avril 2019	10,27
AGA 17	Actions Gratuites	4 juillet 2017	69 500	67 500	2 ans	4 juillet 2019	11,82

* Juste valeur à la date d'attribution.

La contribution patronale au taux de 30 % a été calculée sur une assiette correspondant à la juste valeur unitaire des actions telle qu'estimée à la date d'attribution.

Les mouvements relatifs à l'acquisition d'actions gratuites au cours des exercices 2017 sont les suivants :

	Nombre d'actions
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2016	1 863 333
Annulées	(403 574)
En cours d'acquisition au 31 décembre 2016	1 459 759
Accordées	591 000
Annulées	(1 188 948)
Délivrées	(285 711)
EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2017	576 100

Principales hypothèses retenues pour la valorisation des plans

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées a été déterminée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de simulation de type Monte-Carlo.

Pour les plans AGA100 et AGA13, le taux de dividendes était de 2,20 % (uniquement pour l'année 2017) et le taux d'emprunt étant égal à un taux sans risque + 1 %. Les justes

valeurs à la date d'attribution ont été calculées en retraitant le montant des dividendes actualisés durant la période d'acquisition et le coût actualisé d'incessibilité durant la période d'incessibilité.

Pour les plans AGA17, le taux de dividendes était de 3 %. Les justes valeurs à la date d'attribution ont été calculées en retraitant le montant des dividendes actualisés durant la période d'acquisition du plan. Le coût actualisé d'incessibilité a été considéré comme nul en la présence d'une période de blocage d'un an.

NOTE 24 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Dénomination	Capital	Q.P. Détenue	Val. Brute Titres	Prêts, avances	Chiffre d'affaires
	Capitaux Propres	Dividendes encaissés	Val. Nette Titres	Cautions	Résultat
FILIALES (plus de 50 %)					
Europcar International SASU (FRANCE)	110 000	100 %	1 241 195	144 122	96 413
	213 500	-	1 241 195	-	69 881
EC Participations	18 510	100 %	185 010	-	986
	173 716	-	185 010	-	(11 293)
PARTICIPATIONS (10 à 50 %)					

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Europcar Groupe SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance le point clé de l'audit relatif aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

VALORISATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Risque identifié

Les *titres* de participation sont comptabilisés à leur prix d'achat, y compris les frais d'acquisition directement attribuables. La valeur nette des titres de participation au 31 décembre 2017 est de 1 426 millions d'euros (soit 67 % du total de l'actif).

Comme *indiqué* dans la Note 2.3 de l'annexe aux comptes annuels, un test de dépréciation est réalisé chaque année sur les titres de participation. La valeur d'utilité est déterminée à partir de l'actualisation des flux futurs de trésorerie basés sur les plans d'activités préparés par la direction de chaque entité et validés par la direction du Groupe. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité.

Compte tenu du caractère significatif des *titres* de participation, de la part importante d'estimation et de jugement dans les modèles utilisés, et leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré la valorisation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos procédures ont principalement consisté à :

- prendre connaissance du processus d'élaboration des plans d'activités triennaux utilisés par la direction pour déterminer la valeur recouvrable ;
 - comparer les principales hypothèses retenues par la direction avec les performances passées et apprécier les évolutions entre les prévisions passées et les réalisations effectives ;
 - apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs d'utilité des titres de participation au regard des méthodes d'évaluation généralement admises ;
 - examiner et corroborer, notamment par entretiens avec la direction, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie, le taux de croissance à long terme et taux d'actualisation ;
 - tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la direction ;
 - réaliser nos propres analyses de sensibilité.
- Nous avons apprécié, avec le support de nos propres experts en évaluation financière :
- les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) utilisés pour actualiser les flux de trésorerie ;
 - le taux de croissance à long terme utilisé pour déterminer les valeurs terminales.
 - Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les Notes 2.3 et 11 des annexes aux comptes annuels.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assuré que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Europcar Groupe SA par l'Assemblée Générale du 16 mai 2013 pour Mazars et les statuts du 9 mars 2006 pour PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2017, Mazars était dans la 5^e année de sa mission sans interruption et PricewaterhouseCoopers Audit dans la 12^e année soit respectivement 3 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 28 février 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
François JAUMAIN

MAZARS
Isabelle MASSA

3.7 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2018

3.7.1 Prévisions du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Les perspectives en termes de chiffre d'affaires et de Corporate EBITDA ajusté ainsi que de distributions présentées ci-dessous sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la direction du Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et/ou réglementaire, en raison d'autres facteurs qui sont imprévisibles ainsi que de certaines opérations, le cas échéant. En outre, la matérialisation de certains risques décrits dans le Chapitre 2 « *Facteurs de risques* » du présent Document de Référence pourrait avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à mettre en œuvre ces perspectives. Aucune assurance ne peut être donnée que les résultats qui seront réalisés par le Groupe seront en ligne avec les prévisions ci-dessous. Enfin, il est rappelé que le Groupe considère que le Corporate EBITDA ajusté, mesure à caractère non strictement comptable, est un indicateur pertinent des performances opérationnelles et financières du Groupe.

Les prévisions du Groupe sont basées sur les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ces prévisions reposent principalement sur les hypothèses suivantes :

- des principes comptables et un périmètre de consolidation qui, par rapport aux états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2017, n'ont pas connu de changement significatif ;
- un taux de change estimé annuel moyen de la livre sterling/euro de 1,10 et un taux de change dollar australien/euro de 0,66.

En ligne avec ses engagements pris lors de sa journée investisseurs du 4 octobre 2016, le Groupe prévoit, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, de continuer à générer une croissance rentable conformément à son « *Ambition 2020* » :

- un chiffre d'affaires consolidé augmentant de plus de 3 % à périmètre et taux de change constants et excluant l'impact du chiffre d'affaires lié au pétrole (croissance organique)⁽¹⁾ ;
- un niveau de Corporate EBITDA ajusté supérieur à 350 millions d'euros en excluant l'impact des nouvelles mobilités ;
- un ratio de *Corporate Operating Free Cash Flow* sur Corporate EBITDA ajusté supérieur à 50 % en excluant l'impact des nouvelles mobilités.

En outre, la Société a pour objectif de proposer à ses actionnaires de distribuer un montant de dividende annuel représentant au moins 30 % de son résultat net consolidé de l'exercice précédent.

Sa politique de distribution de dividendes (voir la Section 6.7.1 « *Politique de distribution de dividendes* ») prendra notamment en compte les résultats de la Société, sa situation financière, la mise en œuvre de ses objectifs tels qu'exposés au présent chapitre, ainsi que des restrictions applicables au paiement de dividendes prévues dans les différents instruments de dette du Groupe.

03

(1) En tenant compte du prix actuel du pétrole.

3.7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur la prévision de bénéfice relative à l'exercice 2018

À la Présidente du Directoire

Europcar Groupe

2, rue René-Caudron

Bâtiment Op

78 960 Voisins-le-Bretonneux

Madame la Présidente du Directoire,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) n° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur la prévision de bénéfice (« Corporate EBITDA ajusté ») de la société Europcar Groupe S.A. incluse dans la Section 3.7.1 du Chapitre 3 de son Document de Référence 2017.

Cette prévision et les hypothèses significatives qui la sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) n° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient sur la base de nos travaux d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.2 du règlement (CE) n° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de cette prévision.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Ces diligences ont comporté une appréciation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement de la prévision ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations financières historiques de la société Europcar Groupe S.A.. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que la prévision est adéquatement établie sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant d'une prévision présentant un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative de la prévision présentée et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de cette prévision.

À notre avis :

- la prévision a été adéquatement établie sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins d'établissement de cette prévision est conforme aux méthodes comptables appliquées par la société Europcar Groupe S.A. pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Ce rapport est émis aux seules fins de l'enregistrement du document de référence auprès de l'AMF et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Fait à Courbevoie et à Neuilly-sur-Seine, le 13 avril 2018

Les commissaires aux comptes,

Mazars
Isabelle Massa

PricewaterhouseCoopers Audit
François Jaumain

3.8 INFORMATION SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS À MOYEN TERME

3.8.1 Développements récents

Une description détaillée des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 figure à la Section 3.1 « *Analyse des résultats du Groupe* » du présent Document de Référence.

03

3.8.2 Objectifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Les objectifs du Groupe décrits ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices du Groupe, mais résultent de ses orientations stratégiques et du plan d'action du Groupe, tels que décrits dans la Section 1.4 « *Stratégie* ».

Ces objectifs sont fondés sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la direction du Groupe. Celles-ci sont basées, en particulier, sur les attentes du Groupe quant à la conjoncture économique et aux évolutions du marché. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et/ou réglementaire, en raison d'autres facteurs qui sont imprévisibles ainsi que du fait de certaines opérations, le cas échéant. En outre, la matérialisation de certains risques décrits dans le Chapitre 2 « *Facteurs de risques* » du présent Document de Référence pourrait avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à mettre en œuvre les objectifs décrits ci-dessous. Le Groupe ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section et ne prend aucun engagement de publier une mise à jour de ces informations. Enfin, il est rappelé que le Groupe considère que le Corporate EBITDA ajusté, et la marge associée mesurées à caractère non strictement comptable, sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du Groupe.

Le Groupe est entré dans une phase d'accélération de sa stratégie avec une ambition forte pour le futur : devenir un leader mondial des solutions de mobilité. Cette ambition, à horizon 2020, se traduit par un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards d'euros, porté par la croissance organique ainsi que par des acquisitions, et une marge de Corporate EBITDA ajusté supérieure à 14 % (hors *Business Unit New Mobility*). Cette amélioration de marge s'appuie sur deux actions : d'une part, un effet de levier significatif et conséquent à la forte croissance du chiffre d'affaires du Groupe à horizon 2020, et d'autre part, sur la capacité du Groupe à poursuivre ses efforts de réduction de coûts. Cet objectif de 14 % de marge du Corporate EBITDA ajusté à horizon 2020 repose sur une stabilisation de la marge après coûts variable, une bonne efficacité opérationnelle ainsi qu'une bonne maîtrise des coûts fixes du Groupe.

Cette ambition 2020 a été présentée à la journée Investisseurs du 4 octobre 2016. Le Groupe vise à tirer parti de sa position de leader européen, de la solidité de ses actifs, de la mise en place de sa nouvelle organisation et de sa capacité à développer de nouvelles solutions de mobilité pour atteindre cette ambition.

Par ailleurs, le 28 mars 2018, le Groupe a annoncé son souhait de renforcer sa position de leader dans le segment *Low Cost* et a fixé à sa *Business Unit Low Cost* l'objectif de générer au moins 15 % du chiffre d'affaires total du Groupe dans un futur proche.

Concernant la BU *Vans & Trucks*, son ambition est de réaliser 10 à 15 % du chiffre d'affaires du Groupe d'ici 2020.



3.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

À la connaissance de la Société, il n'est pas survenu depuis le 31 décembre 2017 de changement significatif dans la situation financière et commerciale de la Société et du Groupe, qui n'est pas décrit dans le présent document.

3.10 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

Mesdames, Messieurs,

Le Directoire de notre Société vous a convoqués à une Assemblée Générale Annuelle, conformément à la loi et aux statuts, afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2017, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

Nous vous rappelons qu'en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes arrêtés par le Directoire et soumis à l'Assemblée.

Nous vous précisons que les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, ainsi que le rapport de gestion ont été communiqués par le Directoire au Conseil de surveillance dans les délais prévus par les dispositions légales et réglementaires.

Les résolutions qui vous sont présentées par le Directoire ont été débattues et approuvées par le Conseil de surveillance.

Après avoir vérifié et contrôlé les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport du Directoire, nous vous informons que le Conseil de surveillance n'a aucune observation particulière à formuler, sur ces documents, et vous invite à adopter l'ensemble des résolutions qui vous sont proposées par le Directoire.



INFORMATIONS SOCIÉTALES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

4.1	CONTEXTE ET ENJEUX POUR EUROPCAR	278	4.5	EUROPCAR CRÉATEUR DE VALEUR PARTAGÉE	299
4.1.1	« Commit Together ! », une stratégie pionnière	278	4.5.1	Accompagner ses réseaux de franchises dans le déploiement des bonnes pratiques environnementales et sociales	300
4.1.2	Gouvernance et organisation de la RSE	281	4.5.2	Développer une politique d'achats responsables	300
4.2	EUROPCAR PROMOTEUR DE MOBILITÉ POUR TOUS	282	4.5.3	Promouvoir l'éthique des affaires et lutter contre la corruption	301
4.2.1	Agir pour la sécurité de ses clients et promouvoir la prévention routière	282	4.6	TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIÉTALES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES	303
4.2.2	Assurer un haut niveau de satisfaction client	283	4.7	NOTE MÉTHODOLOGIQUE	306
4.3	EUROPCAR EMPLOYEUR RESPONSABLE	286	4.8	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI)	309
4.3.1	Collaborateurs et emplois	286			
4.3.2	Une politique sociale visant une bonne gestion des talents et le bien-être au travail	290			
4.4	EUROPCAR ACTEUR DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE	293			
4.4.1	Politique environnementale et organisation du Groupe en matière d'environnement	294			
4.4.2	Agir pour une mobilité durable à toutes les étapes du parcours client	295			
4.4.3	Améliorer l'empreinte environnementale directe du Groupe	297			

Pour information, dans ce chapitre et sauf indication contraire, les données chiffrées 2017 présentées sont relatives aux Filiales Pays détenues entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2017 ainsi que Ubeeqo. Les stations de la marque InterRent sont par ailleurs intégrées aux Filiales Pays. Les données excluent de fait les acquisitions réalisées en cours d'année, à savoir :

- *les données relatives à Europcar Danemark, comprenant deux sociétés danoises Ostergaard Biler A/S et NordCar Finance A/S, ancien franchisé du Groupe acquis par Europcar le 27 avril 2017 ;*
- *les données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017 ;*
- *les données relatives à Goldcar, groupe de sociétés acquis par Europcar le 19 décembre 2017 ;*
- *les données relatives à Europcar Luxembourg via InterRent Sarl, société luxembourgeoise acquise par Europcar le 20 décembre 2017.*

4.1 CONTEXTE ET ENJEUX POUR EUROPCAR

4.1.1 « Commit Together ! », une stratégie pionnière

LE MOT DE CAROLINE PAROT, PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE

Avec « Commit Together ! » Europcar se dote d'une identité RSE forte et engageante qui vient soutenir le déploiement de notre stratégie initiée l'année dernière à travers une feuille de route ambitieuse.

L'année 2017 a marqué une nette progression de nos notations extra-financières démontrant la pertinence de notre stratégie de responsabilité sociale d'entreprise et la robustesse des actions mises en place par notre Groupe pour faire face à ses nombreux défis sociaux et environnementaux et répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Plus que jamais avec « Commit Together ! » Europcar s'inscrit dans une démarche de progrès continu portée par l'ensemble de l'équipe dirigeante et entend multiplier les actions environnementales et sociétales fortes avec la participation active de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Europcar s'est fixé pour ambition de compter parmi les principaux acteurs mondiaux du secteur de la mobilité en offrant des solutions innovantes et adaptées pour répondre aux besoins de ses clients en matière de déplacements personnels et professionnels. En 2017, plus de 7,5 milliards de km ont ainsi été parcourus par les clients du Groupe à travers ses services de location de véhicules ou d'autopartage.

En favorisant l'usage à la possession de véhicules, l'économie de fonctionnalité est au cœur du *business* modèle d'Europcar, limitant ainsi l'utilisation de ressources liées à la fabrication de véhicules et les consommations de carburant

grâce à une flotte récente (période moyenne de détention des véhicules d'environ 9 mois) et embarquant les dernières technologies de consommation et d'émissions. Cependant, de par sa présence internationale, ses nombreuses activités et le secteur dans lequel il opère, le Groupe est conscient des enjeux environnementaux auxquels il doit faire face mais également de l'empreinte sociétale et sociale qui est la sienne.

Le Groupe est convaincu que la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est un facteur clé de réussite et de pérennité pour mener ses activités et atteindre ses objectifs de croissance.

Dans cette perspective, Europcar a créé cette année « Commit Together ! », une stratégie pionnière articulée autour de quatre grands engagements qui apparaissent tous comme autant de priorités pour une réussite durable.



Europcar s'engage à...

- **Promoteur de mobilité pour tous**
 ...être un acteur majeur du développement durable en instaurant une relation de confiance avec ses clients et en leur proposant une offre de produits adaptée et transparente.
- **Employeur responsable**
 ...être un employeur responsable en favorisant le développement des talents et la diversité, facteurs de succès et de croissance pour l'entreprise et en développant une marque employeur forte.
- **Lutte contre le changement climatique**
 ...améliorer constamment son empreinte environnementale en luttant contre le changement climatique à travers un management environnemental dynamique.
- **Créateur de valeur partagée**
 ...promouvoir l'éthique des affaires via une politique d'achats responsables et en exerçant ses activités avec intégrité.

Cette stratégie, validée par les instances de gouvernance du Groupe, est le fruit d'une consultation et d'une analyse des attentes en matière de RSE de ses principales parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients, investisseurs et franchisés) ainsi que d'une analyse des impacts, risques

et opportunités liées. Ces études menées fin 2016 ont servi de socle pour créer « Commit Together ! » ainsi que les engagements correspondants. Les principaux enjeux (zone jaune ci-dessous) ont permis d'identifier les quatre piliers de la stratégie.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ : PRINCIPAUX ENJEUX POUR EUROPCAR



Europcar inscrit sa stratégie dans une démarche de progrès continu et s'est fixé des ambitions fortes traduites en 20 objectifs à horizon 2020 qui sont présentés tout au long de ce chapitre. Ils répondent aux principaux enjeux observés et aux principales attentes constatées de ses parties prenantes. Le Groupe communiquera de manière annuelle ses résultats et ses réalisations à travers son Document de Référence.

L'engagement d'Europcar pour la RSE et le développement durable n'est cependant pas récent. Dès 2005, le Groupe est le premier acteur du secteur de la location de véhicules à adhérer aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Depuis cette date, Europcar réaffirme son engagement chaque année à respecter l'ensemble des 10 principes, inspirés de la Déclaration des Droits de l'Homme, de la déclaration de l'OIT, de la Déclaration de Rio sur l'Environnement et de la Convention des Nations Unies contre la Corruption, et à contribuer aux objectifs pertinents pour le Groupe parmi les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) listés par les Nations Unies. Le Groupe s'engage ainsi à contribuer aux objectifs suivants pour lesquels il considère détenir des leviers d'action pertinents, à savoir :

- ODD 4 : Éducation de qualité ;
- ODD 5 : Égalité entre les sexes ;
- ODD 6 : Eau propre et assainissement ;
- ODD 8 : Travail décent et croissance économique ;
- ODD 11 : Ville et communautés durables ;
- ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

Depuis 2015 et *via* la stratégie *Commit Together !*, une équipe et deux organes de gouvernance dédiés assurent la conception, la mise en œuvre de la stratégie et son déploiement à travers les filiales et les activités opérationnelles du Groupe. Des « fondamentaux RSE » ont été définis pour harmoniser les pratiques ainsi que les actions à mener au sein des entités d'Europcar et faire progresser les nouvelles acquisitions. La certification environnementale ISO 14001 compte parmi ces fondamentaux RSE requis pour chacune des filiales opérationnelles du Groupe (73 % d'entre elles ont initié la certification au 31/12/17).

Europcar maintient par ailleurs un haut niveau d'exigence dans la conformité des données extra-financières publiées en s'appuyant sur un comité RSE et des contributeurs RSE locaux pour la réalisation et la fiabilité de son *Reporting* RSE annuel conçu dans un double objectif de conformité et de pilotage opérationnel. Sauf précision, le périmètre concerné par ce chapitre couvre les Holdings et toutes les Filiales Pays détenues entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2017. Il exclut de fait les acquisitions réalisées au cours de l'année (*Goldcar, Buchbinder, Europcar Danemark et Europcar Luxembourg*) ainsi que les réseaux de franchises et les prestataires du Groupe.

En 2017, les efforts du Groupe en matière de RSE ont été récompensés par l'obtention d'une première distinction, le prix « Best Auto-Mobilité Services Operator Europe 2017 » du magazine financier *CFI.co* (*Capital Finance International*), mettant en avant la pertinence de la stratégie RSE du Groupe et son adhésion au Pacte Mondial. Tout au long de l'année, le Groupe a par ailleurs réussi à faire progresser l'ensemble de ses notations extra-financières comme l'indique le tableau ci-dessous.

	2016	2017	Évolution
	D	C	 + 3 rangs
	61 %	75 %	 + 14 points
	F	C	 Non classé en 2016
 Féminisation des instances dirigeantes Le Palmarès des entreprises 2017	70 ^e	19 ^e	 + 51 rangs

HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE RSE

2005 : Adhésion aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies.

2008 : Publication de sa première charte environnementale labellisée par Bureau Veritas

2009 : Lancement de la démarche de Certification ISO 14001 pour toutes les filiales opérationnelles européennes du Groupe, actualisée tous les trois ans depuis.

2012 : Publication du premier rapport RSE d'Europcar en réponse aux obligations de publication d'informations extra-financières de son actionnaire de référence historique Eurazeo.

2013 : Le Groupe atteint le niveau Actif du Pacte Mondial des Nations Unies

2015 : Nomination d'un Directeur RSE Groupe, en charge de définir et piloter la stratégie RSE pour le Groupe et ses Filiales Pays.

2016 : Lancement de la stratégie RSE Groupe et mise en place d'une gouvernance dédiée (Board RSE stratégique, Comité RSE opérationnel, référents pays...).

2017 : Nouvelle identité pour la stratégie RSE Groupe avec le lancement de « Commit Together ! »

4.1.2 Gouvernance et organisation de la RSE

Europcar a structuré sa démarche RSE en 2015, suite à son entrée en bourse, avec la nomination d'un Directeur RSE Groupe en charge de définir et de piloter la stratégie RSE à travers le Groupe. Une équipe et une gouvernance ont ensuite été créées pour répondre à l'obligation qui s'impose au Groupe, de collecter et de publier ses informations sociales et environnementales conformément à l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2 (*le Reporting RSE*).

Au 31 décembre 2017, la gouvernance RSE du Groupe s'articule autour :

- d'un Sponsor RSE, en la personne de Caroline Parot, Présidente du Directoire, qui définit la vision et la feuille de route RSE Groupe ;
- d'un Directeur RSE Groupe responsable du *Reporting RSE*, de la définition et du déploiement de la stratégie RSE Groupe, membre du C3D (*Collège des Directeurs du Développement Durable*) ;
- d'un Coordinateur RSE sous la responsabilité du Directeur RSE, en charge d'assurer l'animation de la démarche et le déploiement des plans d'action au sein du Groupe ;
- d'un Board RSE, regroupant les principales directions Groupe afin d'aider à la définition de la stratégie RSE et d'analyser les attentes des parties prenantes ;
- d'un comité RSE, regroupant les correspondants RSE des Holdings et Filiales Pays, en charge du déploiement de la stratégie au niveau des pays.

Dans le but de répondre à ses obligations au titre de la loi Grenelle 2, requérant la collecte et la publication de données extra-financières, le Groupe s'appuie également sur :

- un correspondant RSE par Filiales Pays (soit 12 correspondants au total), responsable de la remontée des informations extra-financières et du déploiement de la stratégie RSE du Groupe au niveau local ;
- environ 80 contributeurs pour la campagne de *Reporting RSE* dans l'ensemble des filiales et des départements du Groupe ;
- la rédaction d'un protocole de *Reporting RSE* définissant les processus et méthodologies de la remontée d'information transmis à l'ensemble des contributeurs du *Reporting RSE* ;
- une plateforme en ligne de collecte et un processus de contrôle externe sur la consistance des données du *Reporting RSE via* le prestataire *Reporting 21* ;
- un processus de contrôle interne sur la consistance des données du *Reporting RSE* ;
- la nomination d'un Organisme Tiers Indépendant chargé de la vérification de la présence et de la sincérité des données du *Reporting RSE* conformément au Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

La stratégie *Commit Together !* est mis au minimum une fois par an à l'ordre du jour des organes de direction et de surveillance du Groupe (Comité exécutif Groupe, Conseil de surveillance, Assemblée générale Annuelle). Elle est par ailleurs déployée systématiquement au sein des nouvelles acquisitions réalisées par le Groupe.

4.2 EUROPCAR PROMOTEUR DE MOBILITÉ POUR TOUS

Europcar s'engage à être un acteur majeur du développement durable en instaurant une relation de confiance avec ses clients et en leur proposant une offre de produits adaptée et transparente. Le Groupe souhaite maintenir un haut niveau de service dans la variété et la nature des solutions de mobilité mises à disposition de ses clients afin de répondre aux attentes et aux besoins de tous. Pour cela, Europcar a concentré ses efforts sur quatre principaux enjeux : la sécurité

routière, la satisfaction de ses clients, la transparence des offres proposées et le respect des normes liées.

Le Groupe s'est fixé une série d'objectifs à horizon 2020 permettant d'inscrire une « feuille de route » à son pilier « Promoteur de mobilité pour tous » et évaluer ses progrès annuels.

Objectifs Commit Together !	2015	2016	2017
Objectif 2020 N°1 <i>Mettre en œuvre d'ici à 2020 un programme global de sensibilisation à la sécurité routière à destination de l'ensemble des parties prenantes du Groupe.</i>	/	/	Europcar International Signataire de l'Appel National pour la Sécurité Routière
Objectif 2020 N°2 <i>Augmenter chaque année son « Net Promoter Score ».</i>	44.8 %	49.6 %	54,7 %
Objectif 2020 N°3 <i>Améliorer constamment la transparence de son offre et le respect des normes et des autorités légales lié.</i>	Démarche proactive avec série d'engagements auprès de la Commission européenne (CE).	Poursuite des engagements pris auprès de la Commission européenne (CE).	Démarche de mise en conformité GDPR
Objectif 2020 N°4 <i>100 % des Filiales opérationnelles auront initié la certification ISO 9001 (Management de la Qualité).</i>	56 % (5/9)	67 % (6/9)	55 % (6/11)
Objectif 2020 N°5 <i>100 % des Filiales opérationnelles auront initié la certification ISO 39001 (Management de la Sécurité Routière).</i>	0 % (0/9)	11 % (1/9)	9 % (1/11)

Les Filiales opérationnelles regroupent les Filiales Pays ainsi que toute autre Filiale du Groupe ayant des activités dites « opérationnelles » de location de véhicules ou de solution de mobilité.

4.2.1 Agir pour la sécurité de ses clients et promouvoir la prévention routière

Avec plus de 7,5 milliards de kilomètres, parcourus par ses clients chaque année, le Groupe place la sécurité des conducteurs et la prévention routière parmi les enjeux clés de sa stratégie *Commit Together !*

4.2.1.1 Garantir la sécurité de ses clients

UNE FLOTTE DE VÉHICULES RÉCENTS ET ENTRETENUS : PREMIÈRE PRIORITÉ DU GROUPE

90 % des véhicules dont le Groupe a pris possession en 2017, ont fait l'objet de contrats « buy-back » impliquant une clause de rachat au terme d'une durée prédéterminée le plus souvent inférieure à 12 mois. Cela permet à Europcar d'offrir à la location une flotte de véhicules récents (en moyenne inférieur à 10 mois en 2017) embarquant les toutes dernières normes de sécurité et les dernières technologies en matière d'équipement.

Europcar s'engage auprès des constructeurs à respecter l'ensemble des spécifications d'entretiens requises afin de garantir les clauses de rachats. Les véhicules sont donc soumis à de nombreuses procédures spécifiques, écrites et affichées en zone de préparation permettant d'assurer un entretien régulier et conforme aux exigences des constructeurs.

Avant toute nouvelle location, les véhicules sont par ailleurs inspectés et vérifiés par des équipes formées en agence selon des standards et des points de contrôle (pression des pneus, contrôle des niveaux, contrôles des voyants et des éclairages...) définis par le Groupe. Dans le cas où les véhicules ne sont pas conformes et nécessitent des réparations, elles sont soit effectuées sur place lorsqu'elles sont légères, soit réalisées par des sociétés indépendantes et référencées lorsqu'elles sont plus importantes. En mettant en place le programme « Clean & Safe car », Europcar Belgique certifie par exemple que tout véhicule remis à la location a été contrôlé selon 22 points de contrôle obligatoires.

Chaque véhicule est enfin pourvu des équipements essentiels de sécurité (gilet jaune, triangle de signalisation...) et des équipements supplémentaires sont disponibles à la location en agence (siège enfant, chaînes, pneus neige...) afin de fournir aux clients un niveau optimal de sécurité et de confort au volant, en conformité avec les réglementations locales.

En cas d'accident ou d'aléas en cours de location, le Groupe met à disposition de ses clients un service d'assistance disponible 24 heures/24 heures et 7j/7j et recherche constamment les solutions optimales garantissant une prise en charge efficace.

4.2.1.2 Promouvoir la sécurité routière

Acteur majeur de la mobilité dans le monde, Europcar est conscient du rôle qu'il peut avoir pour promouvoir et sensibiliser ses parties prenantes à la sécurité routière et aux bons comportements de conduite sur la route. D'ici à 2020, le Groupe a l'ambition de déployer un programme de sensibilisation à la sécurité routière pour ses clients, collaborateurs et fournisseurs communs à l'ensemble de ses Filiales Pays.

EUROPCAR INTERNATIONAL, SIGNATAIRE DE L'APPEL NATIONAL POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Pour affirmer publiquement cet engagement, Europcar International a signé en France l'Appel National pour la Sécurité Routière portée par le Ministère français de l'Intérieur et s'est engagé à promouvoir auprès de ses collaborateurs les « 7 engagements pour une route plus sûre » couvrant l'ensemble des facteurs de risques liés à la mobilité de ses collaborateurs.

L'ensemble des Filiales Pays a, par ailleurs, déjà entrepris des actions de sensibilisation à la prévention routière. Des supports de sensibilisation sont mis à disposition à chaque étape du parcours client, à bord des véhicules, en agence ou sur les sites Internet du Groupe. Europcar Royaume-Uni, par exemple, sensibilise ses clients à travers son *Guide to a smooth journey (Guide pour un séjour sans encombre)* à disposition dans ses véhicules. En Espagne, en Australie

et en Nouvelle-Zélande, les clients sont sensibilisés aux spécificités locales de conduite via un *Welcome Pack* remis en stations lors de la prise en charge du véhicule. Europcar Allemagne a, pour sa part, mis en ligne un ensemble de conseils de sécurité en cas de neige via une page dédiée.

EUROPCAR BELGIQUE, PARTENAIRE DE LA NUIT EUROPÉENNE SANS ACCIDENT

Toujours dans le but de promouvoir la sécurité routière, notamment auprès des jeunes, Europcar Belgique s'est engagé cette année aux côtés de l'association Responsible Young Drivers pour l'organisation de la Nuit Européenne Sans Accident, nuit de sensibilisation à la sécurité routière à la sortie des lieux festifs en Belgique.

Enfin, Europcar a été la première entreprise du secteur de la location de voiture à obtenir la certification ISO 39001 – *Système de management de la sécurité routière* pour sa filiale Europcar Espagne grâce à la mise en place d'actions de sensibilisation pour l'ensemble de ses parties prenantes. Cette certification fait désormais partie des fondamentaux que le Groupe souhaite déployer, avec l'ambition de certifier l'ensemble de ses Filiales opérationnelles d'ici 2020.

EUROPCAR IRLANDE INNOVE POUR PROMOUVOIR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Europcar Irlande a créé le « Smooth Driving Contest », un concours national récompensant les meilleurs conducteurs en matière de sécurité routière parmi ses clients. En s'appuyant sur une flotte de véhicules entièrement connectée, Europcar Irlande a pu analyser le comportement et les habitudes de conduite de ses clients et définir un score de conduite individuel et quotidien. À chaque fin de semaine, un classement était alors établi afin de récompenser les meilleurs conducteurs. Pour cette initiative réunissant plus de 36 000 participants, Europcar Irlande a remporté cette année le prix de l'innovation 2017 de la revue spécialisée Business Insurance.

4.2.2 Assurer un haut niveau de satisfaction client

Europcar souhaite assurer un haut niveau de satisfaction en proposant à ses clients des produits et des solutions de mobilité de qualité et répondant aux évolutions constantes du marché. À travers une offre étendue et innovante, le Groupe entend ainsi rendre la mobilité accessible à tous.

Afin de renforcer sans cesse sa position de leader, Europcar a par ailleurs mis en place des outils et des initiatives favorisant le dialogue « clients-entreprise » lui permettant de répondre avec précision aux demandes et de mesurer et suivre leur niveau de satisfaction.

4.2.2.1 Des solutions de mobilités innovantes et accessibles à tous

UNE OFFRE VARIÉE DE VÉHICULES ET DE SOLUTIONS DE MOBILITÉS

Grâce à son modèle d'achats buy-back de véhicules et une gestion dynamique de sa flotte, Europcar s'attache à mettre à disposition de ses clients une flotte récente et une gamme large de véhicules (économiques, compactes, routières, sélection, utilitaires...), permettant de répondre aux attentes du plus grand nombre. En 2017, le Groupe a exploité une flotte moyenne de 248 500 véhicules utilitaires et de tourisme

et s'équipe auprès des plus grands constructeurs afin de proposer une gamme des plus larges à ses clients. Pour plus d'informations, se reporter à la Section 1.6.7.1 « *Gestion de la Flotte* ».

Autour de son activité principale de location de véhicules, Europcar s'est également engagé à offrir une palette de solutions de mobilité innovantes et variées (autopartage, plateforme de mobilité, location à l'heure...) répondant aux nouveaux usages et aux nouvelles habitudes de mobilité de ses clients. Le Groupe a placé les « nouvelles mobilités » au

cœur de sa stratégie et s'appuie notamment sur « Europcar Lab », société dédiée à l'innovation, afin de concentrer tous ses efforts de recherche et d'innovation ainsi que ses investissements stratégiques liés. En 2017, le Groupe a considérablement investi dans des solutions d'autopartage pour enrichir encore son offre à l'international avec notamment les prises de participation dans *Guidami* (start-up d'autopartage en boucle fermée à Milan) et *Snappcar* (start-up d'autopartage entre particuliers aux Pays-Bas et Europe du Nord).

RENDRE LA MOBILITÉ ACCESSIBLE À TOUS

Au-delà de la diversification de ses produits et d'une gamme large de véhicules, Europcar s'efforce à proposer des offres innovantes et accessibles à toutes ses catégories de clients, quels que soient leurs besoins ou leurs budgets.

Clients concernés	Détails de l'offre
Étudiants	En France et en Allemagne, Europcar propose des offres dédiées aux étudiants avec des tarifs avantageux pour la location de véhicules de tourisme et d'« utilitaires » permettant de faciliter notamment les déménagements fréquents des étudiants.
Familles	Europcar Espagne et Europcar Italie ont développé une offre « famille » intégrant la location d'un package adapté (assurance, siège bébé, conducteur additionnel, GPS...). En Australie et en Nouvelle-Zélande, des camping-cars sont disponibles à la location.
Cyclistes/motards	Dans de nombreuses stations, le Groupe propose de louer des deux roues motorisées ou des vélos. En 2017, Europcar Belgique a notamment noué un partenariat avec Scooty (location de scooter électrique en libre-service) permettant à ses clients de bénéficier d'une remise exclusive pour toute location de scooter.
Personnes à mobilité réduite	Au Portugal, en Irlande, en Allemagne et au Royaume-Uni, des véhicules spécifiques ou équipés de commandes manuelles au volant sont disponibles à la location pour les personnes à mobilité réduite.
Personnes attentives aux coûts	Le Groupe propose depuis 2013 une offre de location à « bas coûts » portée par la marque Interrent dans la plupart des pays Européens permettant aux clients attentifs à leurs budgets de disposer de prix réduits et de solutions de mobilités adaptées. Cette année, le Groupe a élargi son offre en acquérant Goldcar, leader européen de la location de véhicules à bas coûts.
Clients fréquents	Europcar met à disposition de ses clients fréquents des offres spécifiques comme l'offre « Privilège » au Royaume-Uni, récompensant la fidélité de ses clients ou les offres « Auto-liberté » ou « Funway » en France proposant des tarifs avantageux moyennant un abonnement annuel.
Clients intéressés par les nouvelles mobilités	En 2017, Europcar France et Europcar Allemagne ont lancé « Drive & Share », une offre de location moyenne durée, alternative à l'achat ou la possession d'un véhicule, permettant au locataire de sous-louer son véhicule loué chez Europcar sur une plateforme de location entre particuliers.

EUROPCAR LAB, UNE ENTITÉ DÉDIÉE À L'INNOVATION

Fidèle à sa volonté d'innover constamment pour répondre au mieux aux attentes de ses clients et anticiper les nouveaux besoins de mobilité, Europcar a créé en 2014 une entité dédiée appelée Europcar Lab. Conçu comme un incubateur d'idées, Europcar Lab a pour objectif de développer le portefeuille d'offres du Groupe via l'identification et le développement de nouvelles solutions de mobilité urbaines ainsi que dans la prise de participation dans des structures innovantes. Avec cette entité, le Groupe démontre une fois de plus sa volonté de satisfaire ses clients via une offre toujours plus étendue et de promouvoir sans cesse l'utilisation à la détention de véhicules pour se déplacer (pour plus d'information, voir Section 1.7. « Europcar Innovation Lab »).

4.2.2.2 Connaître, suivre et mesurer la satisfaction client

FAVORISER LE DIALOGUE CLIENTS-EUROPCAR

L'engagement pour la satisfaction de ses clients est un pilier central de la vision stratégique du Groupe qui a placé ses clients au cœur de son action. Europcar attache une importance particulière à la mesure et au suivi de leur satisfaction afin d'assurer constamment un haut niveau de service. Le Groupe met à disposition de ses clients de nombreux canaux de communication (ligne téléphonique, adresse mail, FAQ, site Internet, réseaux sociaux...) permettant des interactions et des échanges directs à toutes les étapes de l'expérience clients, que ce soit avant, pendant ou après la location.

Les demandes et réclamations clients sont gérées *via* un outil centralisé et les procédures de traitement sont formalisées au niveau du Groupe, permettant de piloter les temps de traitement et de résolution des requêtes clients. En 2017, le Groupe a réduit ses objectifs concernant ses délais de traitement des réclamations à maximum 5 jours contre 7 jours en 2016.

La plupart des Filiales Pays font enfin partie des associations professionnelles locales des métiers du tourisme, de l'assurance ou encore du secteur de la location de voiture dans le but de faire progresser et d'améliorer sans cesse leurs pratiques et leurs services.

Depuis 2011, le Groupe déploie un programme de suivi de la satisfaction client dans l'ensemble de ses Filiales Pays appelé « *Net Promoter Score* ». Cet indicateur de performance s'appuie sur une méthodologie reconnue permettant d'établir un différentiel entre le nombre de « promoteurs » et le nombre de « détracteurs » d'une marque. Les clients sont donc invités à répondre à la question « *Recommanderiez-vous Europcar à vos amis ou à votre famille* » sur une échelle de 1 à 10, les Notes en dessous de 6 correspondant aux « détracteurs » et les Notes de 9 et 10 correspondant aux « promoteurs ». Le « *Net Promoter Score* » fait la somme du nombre de « promoteurs » moins le nombre de « détracteurs ». En 2017, celui-ci s'élevait à 54,7 %, en progression de près de 5 points par rapport à 2016.

UN OUTIL DE MESURE GROUPE DE LA SATISFACTION CLIENT, LE « NET PROMOTER SCORE »

	2015	2016	2017
<i>Net promoter Score</i>	44,8 %	49,6 %	54,7 %

Cette année le programme *NPS 110* a été créé au niveau Groupe afin d'améliorer encore l'expérience client à chaque étape de son voyage. Une équipe dédiée a été constituée pour recueillir et analyser avec toujours plus de précisions les remontées clients dans le but d'identifier et de mettre en place rapidement des solutions adaptées. Le programme s'appuie également sur des réunions régulières avec une communauté de clients créée à cet effet et permettant de favoriser les échanges et de partager leurs attentes envers Europcar.

Dans cette optique, le Groupe a refondu son offre de protection pour offrir davantage de clarté et de transparence pour ses consommateurs. Depuis 2015, trois niveaux de protection sont proposés (Basic, Medium, Premium) permettant de couvrir l'ensemble des risques auxquels pourraient être exposés les clients au cours de leur location chez Europcar (dommages, vols, bris de glace...). Les produits d'assurance proposés peuvent couvrir de la crevaison au rachat de franchise à 100 %. Par ailleurs, l'ensemble des véhicules loués par Europcar sont assurés en responsabilité civile automobile auprès de compagnies d'assurance reconnues sur leurs marchés.

AMÉLIORER CONSTAMMENT LA SATISFACTION CLIENT, LE PROGRAMME NPS110

Au cours de l'année 2017, Europcar a lancé le programme NPS110 avec pour ambition de satisfaire ses clients « au-delà » du meilleur via la création d'une équipe dédiée au recueil et à l'analyse des remontées clients ainsi qu'à la mise en place de solutions rapides pour les résoudre. Une communauté de clients a été créée à cet effet afin de pouvoir recueillir leurs questions et leurs attentes au cours de réunions régulières.

Europcar a pris une série d'engagements auprès de la Commission européenne et des autorités nationales chargées de veiller à l'application de la législation en matière de protection des consommateurs prévue par le règlement CE n°2006/2004 visant à améliorer l'expérience des consommateurs (transparence et caractère adéquat des conditions contractuelles). Cette démarche d'amélioration continue de ses pratiques, commencée en 2015 et réaffirmée chaque année depuis, a été saluée par la Commission européenne.

4.2.2.3 Renforcer constamment la « transparence de l'offre »

Le Groupe entend renforcer constamment la transparence de son offre (conditions générales de location, produits d'assurance...) dans le but de faciliter la compréhension de ses clients en cas d'interrogation et ainsi améliorer leur satisfaction globale.

En 2017, Europcar s'est engagé dans une démarche de mise en conformité GDPR (General Data Protection Regulation) qui se traduira notamment par la mise en place de nouveaux modules de recensement du consentement du consommateur. Par ailleurs, la démarche Groupe « *NPS 110* » visant à identifier les principales critiques de nos clients afin d'y apporter une réponse permet également d'améliorer encore la transparence et la satisfaction de nos clients.

4.3 EUROPCAR EMPLOYEUR RESPONSABLE (1)

Sur un secteur de la mobilité en mutation, le succès d'Europcar est intimement lié à la qualité des services et aux innovations proposées par ses équipes en stations comme aux sièges. Le Groupe est convaincu que l'engagement et l'épanouissement de ses collaborateurs sont des facteurs clés de réussite et souhaite donc agir en employeur responsable auprès de ses 8011 salariés à travers le monde en apportant une attention particulière quant à leur formation et à leur réalisation professionnelle.

Depuis plusieurs années, Europcar a mis en place une organisation des ressources humaines (RH) permettant une gestion dynamique de ses effectifs en s'appuyant sur une direction RH Groupe et des directions RH locales au sein de chacune de ses *Filiales Pays* et de sa *Holding Groupe*.

Cette organisation soutient le déploiement de « You make the difference », la culture Groupe Europcar basée sur un ensemble de valeurs communiquées à chaque collaborateur à savoir :

- *Customer Centric* : offrir la meilleure expérience possible ;
- *Working Together* : développer un sentiment d'appartenance et de travail en équipe ;
- *Open Communication* : écouter le point de vue des autres ;
- *Feeling valued* : remercier les autres et se sentir apprécié.

Les objectifs listés ci-dessous s'inscrivent aussi dans la stratégie de responsabilité sociale d'Europcar, **Commit Together !** et sont autant d'enjeux prioritaires pour le Groupe dans sa volonté d'agir en « Employeur toujours plus responsable ».

Objectifs Commit Together !	2015	2016	2017
Objectif 2020 N°6 Former un nombre élevé de collaborateurs chaque année	69 %	76 %	80 %
Objectif 2020 N°7 100 % de nos employés couverts par un baromètre social	Programme non harmonisé	Programme non harmonisé	Programme non harmonisé
Objectif 2020 N°8 Mise en place d'un programme « Diversité » Groupe.	/	/	/
Objectif 2020 N°9 Mise en place d'un programme d'incentive RSE.	/	/	/
Objectif 2020 N°10 100 % des Filiales opérationnelles auront déployé la certification OHSAS 18001 (ou ISO 45001).	0 % (0/9)	11 % (1/9)	9 % (1/11)

Les Filiales opérationnelles regroupent les Filiales Pays ainsi que toute autre Filiale du Groupe ayant des activités dites « opérationnelles » de location de véhicules ou de solution de mobilité.

4.3.1 Collaborateurs et emplois

4.3.1.1 Implantation du Groupe et répartitions des effectifs

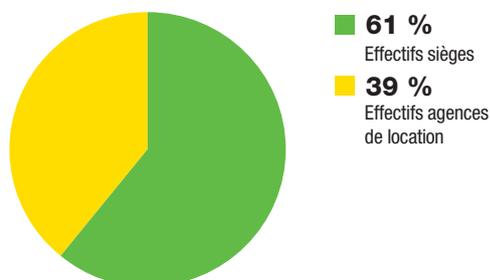
Europcar est présent dans 10 pays sur son périmètre *Filiales Pays* avec 1 145 stations détenues en propre, 1 655 stations franchisées et 622 agents au 31 décembre 2017 permettant une couverture large des zones commerciales et touristiques dans lesquelles il opère. Principalement situés dans les gares, aéroports et grands centres urbains, les effectifs d'Europcar sont essentiellement concentrés en stations (deux tiers environ de ses effectifs) faisant du Groupe un important pourvoyeur d'emplois locaux.

Pour rappel, le périmètre concerné par cette section couvre les Holdings et toutes les Filiales Pays détenues entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2017. Il exclut de fait les acquisitions réalisées au cours de l'année (*Goldcar, Buchbinder Europcar Danemark, et Europcar Luxembourg*) ainsi que les réseaux de franchises, les agents et les prestataires du Groupe.

(1) Dans toute cette partie, un astérisque (*) signifie que les données concernent les effectifs permanents seuls ; deux astérisques (**) signifient que les données concernent les effectifs permanents et non permanents.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS SIÈGES/AGENCES DE LOCATION **

EFFECTIFS PHYSIQUES AU 31/12/17



Les effectifs des *Holdings* et du Centre de Services Partagés ont été intégrés aux effectifs des Sièges.

UNE GESTION DYNAMIQUE DE SES EFFECTIFS

Le Groupe doit par ailleurs constamment veiller à répondre à un double impératif en ce qui concerne la gestion de ses effectifs. Premièrement, le Groupe doit répondre à la saisonnalité annuelle et intra-hebdomadaire (semaine vs week-end) imposant une grande variabilité de son activité et donc une gestion optimale de ses équipes pour assurer un haut niveau de service. En second lieu, le Groupe doit assurer un maillage important des zones dans lesquels il est présent, ce qui lui impose de disposer d'effectifs conséquents au sein de ses Filiales Pays et en fonction de leur niveau d'activité.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PAYS**

Effectif physique au 31/12	2017	
	Effectifs	Pourcentage
TOTAL	8 011	100 %
Europcar International, Europcar Group et Europcar Lab	341	4 %
Centre de Services Partagés	376	5 %
Allemagne	1 662	21 %
France	1 441	18 %
Royaume-Uni	1 322	16 %
Espagne	751	9 %
Australie	539	7 %
Italie	499	6 %
Portugal	377	5 %
Irlande	347	4 %
Ubeeqo	163	2 %
Belgique	129	2 %
Nouvelle-Zélande	64	1 %

Europcar a par ailleurs mis en place une structure managériale de proximité, favorisant les équipes à taille humaines et un management au plus proche des équipes. Au 31 décembre 2017, 1 852 collaborateurs disposaient

du statut de « Manager » représentant 28 % des effectifs permanents répartis entre les sièges des Pays Filiales et les stations.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS MANAGERS/NON MANAGERS *

Effectif physique au 31/12	2017	
	Effectifs	Pourcentage
Managers	1 852	28 %
Non-managers	4 822	72 %

UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT ADAPTÉE

3 181 collaborateurs ont rejoint le Groupe cette année, parmi eux, 6 % d'entre eux ont été recrutés après un stage ou une période d'apprentissage au sein d'Europcar.

EMBAUCHES ET DÉPARTS SUR L'ANNÉE **

	2017	
Embauches	3 181	
Nombre de départs à l'initiative de l'employé	1 217	44 %
Nombre de départs à l'initiative de l'employeur	486	18 %
Nombre de départs pour autres causes (fins de contrat et départs en retraite)	1 036	38 %

4.3.1.2 Organisation du temps de travail

Afin de garantir un niveau de qualité élevé peu importe l'intensité de la période en cours et de couvrir des amplitudes horaires permettant de répondre aux attentes de ses clients en stations, Europcar peut avoir recours à plusieurs typologies de contrats (contrats à durée indéterminée, contrats à durée

déterminée, contrats saisonniers...) ainsi qu'à différentes durées de travail (temps partiel ou temps plein). Au sein du Groupe, le travail est donc organisé selon le contexte et l'activité de ses Filiales Pays toujours dans le respect des réglementations et obligations locales et des conventions de l'Organisation Internationale du Travail.

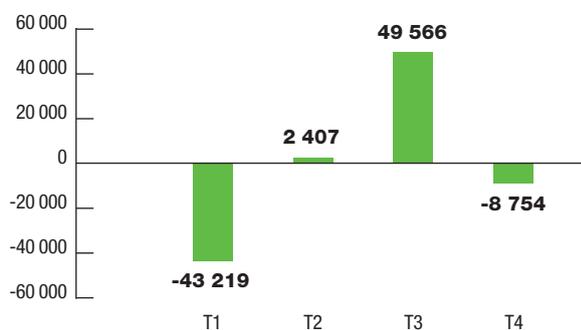
ORGANISATION DU TRAVAIL : CHIFFRES CLÉS

	2017
Part des salariés permanents à temps partiel *	14,4 %
Nombre d'heures supplémentaires**	395 992
Nombre d'heures de travail atypique**	263 416
Taux d'absentéisme **	4,2 %

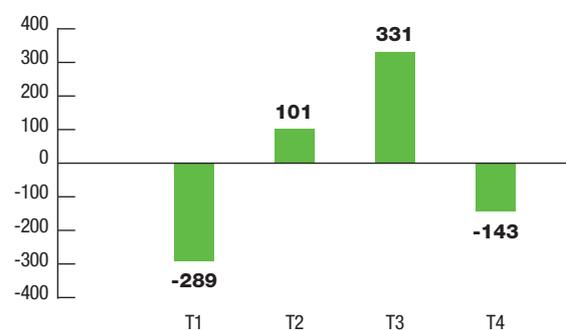
Europcar, pour répondre à la saisonnalité de son activité, fait appel à des contrats à durée déterminée ou des contrats saisonniers d'où une importante corrélation entre la variation de ces effectifs et de la variation de sa flotte sur l'année. En 2017, les effectifs saisonniers représentaient près de 2 200 équivalents temps plein essentiellement basés au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne.

Les deux graphiques ci-dessous illustrent la corrélation entre le nombre de véhicules détenus en flotte et le nombre d'équivalents temps plein saisonniers en poste au cours de l'année. Dans le cadre d'une activité saisonnière comme celle de la location de voiture, l'écart à la moyenne présenté plus bas permet de montrer leurs évolutions respectives au cours de l'année par rapport à la moyenne.

ÉCART À LA MOYENNE ANNUELLE DE LA FLOTTE



ÉCART À LA MOYENNE ANNUELLE DES EFFECTIFS NON PERMANENTS ET SAISONNIERS



Le Groupe souhaite par ailleurs favoriser les nouveaux modes d'organisation du temps de travail lorsque cela est possible afin de renforcer la flexibilité du travail et ainsi la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. Pour cela, Europcar met progressivement en place des dispositifs de télétravail pour les collaborateurs basés dans ses Sièges. Ces dispositifs ont déjà été initiés notamment au sein de sa Holding Groupe, en Allemagne, Espagne, Belgique, au sein d'Ubeeqo et actuellement en pilote au sein d'Europcar Italie via le programme dédié « Smart working ».

4.3.1.3 Promouvoir la diversité

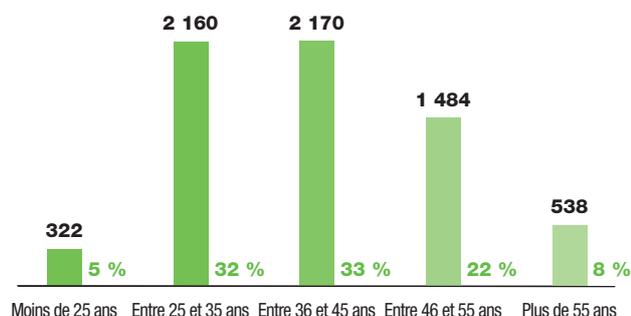
Europcar a inscrit la promotion de la diversité parmi ses principaux engagements d'employeur responsable. Que ce soit au sein de ses Holdings que de ses Filiales Pays, le Groupe considère qu'il est primordial que ses équipes reflètent la diversité des attentes et des habitudes de consommations de ses clients pour pouvoir leur proposer les solutions de mobilité les mieux adaptées. Pour cela, Europcar veille à promouvoir la complémentarité de ses collaborateurs sans distinction de genre, d'âge, de handicap, d'orientation sexuelle ou d'origine et s'est engagé à mettre en place un programme ambitieux de promotion de la diversité pour renforcer encore son action au sein de chacune de ses Filiales Pays.

Dans cette optique, Europcar France et la holding Groupe Europcar International sont partenaires de l'association « Nos Quartiers ont des Talents » qui œuvre pour l'accès à l'emploi des jeunes diplômés de niveau bac +4/5 issus de milieux défavorisés par la mise en place de mentorat entre collaborateurs et jeunes diplômés.

Fin 2017, *Europcar International* a par ailleurs adhéré au réseau *Les entreprises pour la Cité* promouvant la lutte contre les inégalités, l'accès à l'emploi de tous ou encore la diversité en entreprise par l'échange de bonnes pratiques entre entreprises.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE*

EFFECTIFS PHYSIQUES AU 31/12/17



Environ deux tiers des effectifs permanents sont âgés de 25 à 45 ans, 55 % des effectifs permanents ont une ancienneté moyenne supérieure à 6 ans.

LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Partout où il opère, Europcar s'engage respecter les réglementations et lois locales en matière de lutte contre les discriminations et de prévenir de toutes formes de provocation, de harcèlement ou d'intimidation liées. Cet engagement a été réaffirmé en 2016 avec la publication du Code Éthique Groupe rappelant les attentes d'Europcar en matière de lutte contre les discriminations et communiqué à l'ensemble de ses collaborateurs et parties prenantes intéressées.

Le Groupe, conformément à la loi, s'engage également à communiquer régulièrement en interne et à former ses salariés aux principes de non-discriminations que ce soit lors des processus de recrutement que dans la vie courante de l'entreprise. La majorité des Filiales Pays disposent par ailleurs de politiques internes supplémentaires de non-discriminations formalisées.

ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES

Europcar porte une véritable attention à la parité au sein de ses équipes et veille à l'accessibilité de ses métiers aux femmes comme aux hommes aussi bien dans le recrutement que dans la réalisation de carrières au sein du Groupe. Cet engagement est affirmé et communiqué via son Code Éthique Groupe rappelant que le genre ne peut en aucun cas être un critère de sélection, de promotion ou de rémunération au sein des activités d'Europcar.

Les efforts du Groupe en matière d'égalité hommes/femmes se traduisent dans les chiffres consolidés du Groupe, aussi bien dans ses effectifs globaux que dans ses équipes de management ou ses instances de gouvernance avec des taux de féminisation importants.

EUROPCAR INTÈGRE LE TOP 20 DU PALMARÈS FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES 2017

La cinquième édition de l'étude réalisée par Ethics & Board pour le secrétariat d'État français chargé de l'égalité entre les hommes et les femmes a mis en avant la progression d'Europcar dans le Palmarès féminisation des instances dirigeantes, progressant de la 70e à la 19e place entre 2016 et 2017. Cette reconnaissance récompense le niveau de féminisation de ses équipes de management et de ses organes de direction (Conseil, Comex, TOP 100 managers...).

Répartition hommes/femmes	Effectif au 31/12/2017	
Hommes**	4 294	53,6 %
Femmes**	3 717	46,4 %
Hommes managers*	1 106	59,7 %
Femmes managers*	746	40,3 %
Hommes au Directoire	2	67 %
Femmes au Directoire	1	33 %
Hommes au Conseil de surveillance	6	60 %
Femmes au Conseil de surveillance	4	40 %

4.3.2 Une politique sociale visant une bonne gestion des talents et le bien-être au travail

4.3.2.1 Politique sociale

Europcar a basé sa politique sociale sur quatre enjeux jugés prioritaires par le Groupe et pour lesquels il souhaite être proactif partout où il est présent ; le dialogue social, la santé et la sécurité de ses collaborateurs, le bien-être au travail et le développement des compétences.

Présent dans huit pays Européens ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande, Europcar doit répondre à des législations locales multiples et diverses en matière de droit du travail souvent plus contraignantes que les directives de l'Organisation International du Travail qu'il respecte de fait et dont la considération a été réaffirmée par la publication du Code Éthique Groupe fin 2016. Cette année, hormis quelques procédures individuelles et isolées, le Groupe n'a pas reçu de condamnation au titre du respect du droit social des pays dans lesquels il est implanté.

DIALOGUE SOCIAL ET ACCORDS COLLECTIFS

Le dialogue social au sein d'Europcar est le fruit d'échanges permanents entre les équipes dirigeantes, les collaborateurs et les instances de représentation du personnel. Le Groupe veille à promouvoir une relation de proximité entre les managers et leurs équipes afin d'assurer un climat social serein et constructif.

Dans tous les pays dans lesquels l'organisation du dialogue social est encadrée, Europcar se conforme aux réglementations et législations locales comme en Allemagne, France, Espagne, Italie et Belgique où celui-ci est axé autour d'instances de représentation des employés ou de comités d'entreprises. Au 31 décembre 2017, 60 % des collaborateurs du Groupe étaient couverts par ces instances.

Le dialogue social concernant les projets transnationaux est assuré par un Comité d'entreprise européen qui se réunit une fois par an minimum et composé de 14 membres (deux représentants par pays dans lesquels il est présent) couvrant l'ensemble des collaborateurs des sièges et Filiales Pays d'Europcar.

Lorsqu'il n'est pas encadré, le dialogue social est assuré par l'organisation de réunions d'équipes régulières, de conférences annuelles, d'enquêtes collaborateurs ou encore de *newsletters* mensuelles comme en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Afin d'évaluer le climat social, le Groupe réalise également un baromètre social depuis 2015 dans la majorité de ses Filiales Pays. Cet outil d'évaluation interne est basé sur l'envoi d'un questionnaire à destination des collaborateurs les invitant à donner leur niveau de satisfaction sur une échelle de 1 à 10. Les résultats sont ensuite consolidés et analysés par les ressources humaines avant d'être transmis aux General Manager de chaque *Filiales Pays*.

En 2017, 12 accords collectifs ont été signés et 58 étaient actifs au 31 décembre 2017 couvrant des thématiques diverses et variées telles que l'organisation du temps de travail ou les rémunérations.

POLITIQUE DE SANTÉ/SÉCURITÉ

Le Groupe souhaite agir pour la sécurité et la santé de ses collaborateurs partout où il exerce ses activités avec pour ambition de maintenir des taux faibles concernant la fréquence et la gravité des accidents de travail. Au cours de l'année 2017, 5 accords collectifs relatifs à la santé ou à la sécurité au travail ont été signés et 9 étaient actifs au 31 décembre 2017.

Accidents du travail	2017
Nombre d'accidents du travail**	212
Nombre de jours d'arrêt dû à des accidents du travail**	3 563
Nombre d'accidents du travail mortels sur l'année**	0
Taux de fréquence des accidents du travail**	14,5
Taux de gravité des accidents du travail**	0,2

Si ses activités n'engendrent a priori pas de maladie professionnelle particulière, Europcar est cependant conscient des risques potentiels en matière de santé/sécurité et des possibles facteurs de pénibilité auxquels peuvent être confrontés ses collaborateurs quel que soit leur profil (risques psychosociaux, troubles musculo-squelettiques, froid, bruit...). Dans toutes ses Filiales Pays, le Groupe se conforme aux lois et réglementations locales en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail et met en place des Comités dédiés lorsque ceux-ci sont requis.

Pour prévenir et réduire les facteurs de risques, le Groupe a notamment instauré le port obligatoire des équipements de protection individuelle en station et a mis en place une série de mesures et de procédures réglementaires, normatives et/ou proactives listées ci-dessous :

- mesures réglementaires : dans chacun des pays où ces aspects sont encadrés par la loi, le Groupe s'applique à respecter l'organisation des comités ou instances dédiés (fréquence de réunions, publications et partage des données requises...). Ces mesures concernent les entités françaises et belges et couvrent 24 % des collaborateurs du Groupe. En France, les filiales du Groupe concernées ont par ailleurs l'obligation de tenir à jour un Document Unique d'Évaluation des Risques intégrant l'inventaire, l'évaluation et les actions mises en œuvre pour prévenir les risques potentiels liés à ses activités ;
- mesures normatives et organismes tiers : lorsque ces aspects ne sont pas encadrés par les réglementations locales, Europcar a initié selon les pays soit des processus de certification soit des collaborations avec des organismes tiers afin de définir ses politiques de santé/sécurité. C'est notamment le cas d'Europcar Espagne qui s'est appuyé sur la certification OHSAS 18 001 ⁽¹⁾ ou d'Europcar Portugal qui s'appuie sur un organisme spécialisé pour assurer l'évaluation des risques, la mise en conformité des espaces de travail et la sensibilisation des collaborateurs ;
- mesures proactives : dans toutes ses autres Filiales Pays, des procédures dédiées ont été mises en place pour évaluer, analyser et prévenir les risques en matière de santé/sécurité au travail comme au Royaume-Uni où un ensemble de procédures est documenté et communiqué à travers son « House Book » ou en Australie et en Nouvelle Zélande où des inspections régulières sont menées et des formations sont dispensées à l'ensemble des collaborateurs dès leur arrivée dans l'entreprise.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET COUVERTURE SOCIALE

Europcar entend proposer à chacun de ses salariés une rémunération qui conjugue performance individuelle et collective et a formalisé sa politique de rémunération dans le respect des réglementations locales et des conventions collectives de ses Filiales Pays en basant la rémunération de ses collaborateurs sur des grilles de salaires internes ou sur les conditions du marché local de l'emploi.

Pour une grande partie de ses collaborateurs, le Groupe a donc mis en place une rémunération fixe, une rémunération variable individuelle fixée sur des objectifs de performance mensuels, trimestriels ou annuels selon les pays et les fonctions ainsi qu'une rémunération collective basée sur les performances du Groupe.

En 2017, la somme des traitements et salaires du Groupe a atteint 308 millions d'euros (contre 254 millions d'euros en 2016), les modalités de reporting des rémunérations variables sont fonction des pays. De ce fait, le montant des traitements et salaires peut selon les pays inclure la rémunération d'heures supplémentaires et/ou d'heures atypiques.

Couverture sociale **	2017
Nombre d'employés couverts par une assurance santé non obligatoire	3 145
Nombre d'employés couverts par une assurance décès et handicap non obligatoire	5 594
Nombre d'employés couverts par un régime de retraite non obligatoire	2 187

En fonction des pays, Europcar se conforme systématiquement aux obligations et réglementations locales ainsi qu'aux accords internes et conventions collectives en matière de couverture sociale quels que soit les critères locaux d'attribution (âge, ancienneté, type de contrat...). Partout où elle est encadrée par la loi, le Groupe fournit des solutions à minima équivalentes aux minimum légaux voir supérieur lorsque cela est possible dans le but notamment de fidéliser ses collaborateurs. Au-delà de ses obligations légales, Europcar fournit une assurance santé non obligatoire pour 39 % de ses collaborateurs et une assurance décès et/ou handicap non obligatoire pour 70 % de ses collaborateurs.

ASSOCIER LES COLLABORATEURS AUX PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

Fin 2016, Europcar a mis en place un plan d'actionnariat salarié permettant d'associer encore davantage les collaborateurs aux performances de l'entreprise. Au 31 décembre 2017, 2 356 134 actions étaient détenues par les salariés représentant 1,46 % du capital social d'Europcar Groupe.

4.3.2.2 Développer les talents et accompagner la carrière des collaborateurs

La gestion des talents est considérée comme un facteur clé de performance par Europcar afin de proposer des solutions de mobilité toujours plus innovantes et un haut niveau constant de service auprès de ses clients. Pour cela, le Groupe a la volonté d'accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière et d'offrir à tous l'opportunité de développer ses compétences à travers des politiques de formation dynamiques.

(1) L'OHSAS est un référentiel international de management de la santé et de la sécurité au travail.

Afin de garantir un environnement de travail stimulant et propice à l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs, Europcar développe des politiques de formation conciliant les trois aspects suivants :

- les besoins et aspirations de ses collaborateurs définis à chaque début d'année au cours des entretiens individuels annuels ;
- les évolutions stratégiques du Groupe et de ses marchés pouvant impliquer de nouvelles compétences métiers à maîtriser ;
- les obligations légales et normatives pouvant rendre nécessaire et/ou obligatoire la formation à certains thèmes très spécifiques notamment dans le domaine de la santé/sécurité au travail.

Les thèmes de formation sont nombreux et adaptés à chaque typologie de métiers en station comme aux sièges. Ils peuvent par exemple concerner la santé/sécurité au travail (déversement accidentel en station, secourisme...), le management, les langues étrangères, les compétences métiers (vente, e-commerce, marketing...) ou encore les outils informatiques et digitaux.

La plupart des *Filiales Pays* ont par ailleurs des plans de formation formalisés et parfois une équipe dédiée comme pour Europcar Royaume-Uni ou des formateurs internes comme au sein d'Europcar Belgique.

Ces formations sont dispensées sous des formats variés (formation en présentiel, e-learning...) dans le but de garantir leur accessibilité au plus grand nombre.

Formation	2017
Nombre de collaborateurs formés**	6 384
Nombre d'heures de formation**	83 942
Nombre de collaborateurs formés parmi les effectifs saisonniers	1 365
Nombre d'heures de formations pour les effectifs saisonniers	10 574
Nombre d'apprentis et stagiaires recrutés	473

En 2017, 80 % des collaborateurs permanents et non-permanents ont reçu au moins une formation au cours de l'année. Le nombre total d'heures de formation dispensées au sein du Groupe a quant à lui augmenté de 13 % par rapport à 2016 (73 961 heures). Le recrutement d'apprentis et de stagiaires fait par ailleurs partie des engagements du Groupe qui entend promouvoir ainsi l'accès à l'emploi des jeunes diplômés. Cette année, 473 apprentis et stagiaires ont été recrutés au sein du Groupe dont 40 % ont ensuite été recrutés en contrat à durée déterminée ou indéterminée.

Le Groupe a par ailleurs formalisé des procédures d'entretiens individuels en « face à face » au sein de chacune de ses *Filiales Pays* dans le but de collecter et d'échanger sur les besoins en formation de ses collaborateurs et de connaître leur niveau d'engagement et d'épanouissement professionnel.

EUROPCAR UNIVERSITY, UN PROGRAMME D'E-LEARNING POUR LES COLLABORATEURS D'EUROPCAR AUSTRALIE ET NOUVELLE-ZÉLANDE.

Tout nouveau collaborateur recruté au sein d'Europcar Australie et d'Europcar Nouvelle-Zélande participe au programme de formation en ligne « Europcar University » incluant sept modules de formation obligatoires sur des thèmes fondamentaux pour appréhender les activités du Groupe (programme d'induction, fondamentaux de la location de véhicules, santé/sécurité, prévention routière, lutte contre les discriminations, droit du consommateur...).

4.4 EUROPCAR ACTEUR DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Europcar est conscient des enjeux environnementaux mondiaux et en particuliers de ceux du secteur des transports et de la mobilité, responsable d'environ 30 % des émissions mondiales de gaz à effets de serre. Bien que n'exerçant pas d'activités industrielles, le Groupe considère qu'il a un rôle à jouer dans la lutte contre le changement climatique et souhaite être acteur de la transition vers un monde bas carbone.

Le Groupe a pour ambition de favoriser partout où il est présent l'usage à la possession de véhicules. L'économie de fonctionnalité est au cœur de son *business* modèle permettant de réduire l'utilisation de ressources naturelles liées à la fabrication de véhicules et donc les émissions de gaz à effets de serre liés.

En tant que promoteur de mobilités, Europcar est cependant attentif à l'ensemble des aspects environnementaux directs ou indirects, externes ou internes pouvant impacter son empreinte environnementale globale et son activité au sens

large. C'est pourquoi, le Groupe a initié fin 2016 la mise en place de sa stratégie Bas Carbone visant à mieux connaître et à limiter son empreinte carbone globale, considérée comme premier enjeu environnemental pour un promoteur de mobilité comme Europcar.

Si une partie de sa réflexion et de sa politique environnementale est axée sur les efforts à mener pour réduire ses émissions de gaz à effets de serre, le Groupe entend maîtriser l'ensemble de ses enjeux environnementaux et souhaite multiplier les actions et initiatives concernant en particulier :

- la conformité réglementaire ;
- la réduction de ses consommations d'eau et d'énergie ;
- la réduction et le traitement des déchets produits.

À travers *Commit Together !*, Europcar a formalisé des engagements concrets et des objectifs ambitieux en vue de réduire ses impacts environnementaux. Ils sont listés ci-dessous ;

Objectifs <i>Commit Together !</i>	2015	2016	2017
Objectif 2020 N°11 <i>Mettre en place un programme global de sensibilisation à l'éco-conduite</i>	Conseils d'éco-conduite en ligne ou en agence	Conseils d'éco-conduite en ligne ou en agence	Conseils d'éco-conduite en ligne ou en agence
Objectif 2020 N°12 <i>Augmenter constamment le nombre de kilomètres réalisés par nos clients via des véhicules hybrides ou électriques.</i>	11,4 millions de km	34,4 millions de km	35,6 millions de km
Objectif 2020 N°13 <i>Atteindre 20 % de véhicules lavés sans eau ni déplacement.</i>	/	/	13 % soit près de 94 000 m ³ et 308 teqCO ₂ évités
Objectif 2020 N°14 <i>Investir dans les nouvelles mobilités et les mobilités plus performantes</i>	26,0 M€	21,9 M€	27,5 M€
Objectif 2020 N°15 <i>100 % des Filiales opérationnelles auront initié la certification ISO 14001.</i>	78 % (7/9)	78 % (7/9)	73 % (8/11)

Les Filiales opérationnelles regroupent les Filiales Pays ainsi que toute autre Filiale du Groupe ayant des activités dites « opérationnelles » de location de véhicules ou de solution de mobilité.

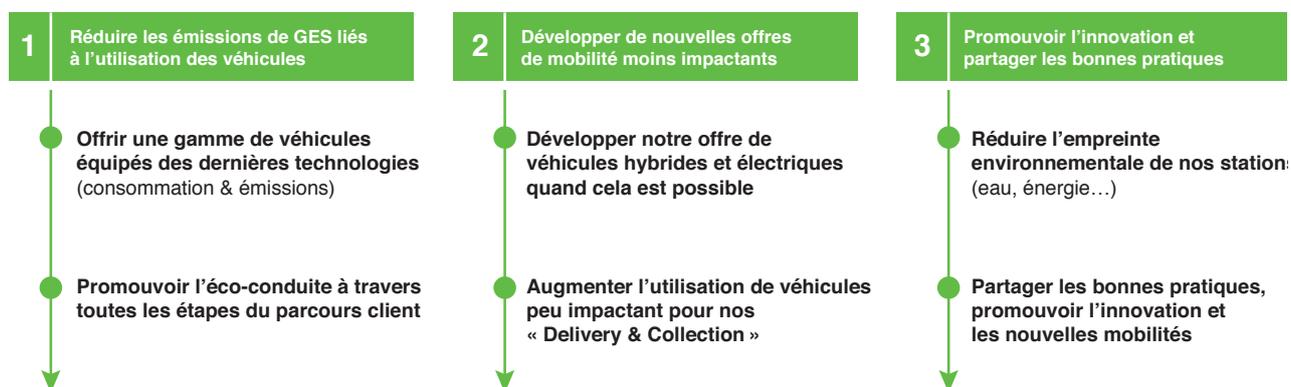
4.4.1 Politique environnementale et organisation du Groupe en matière d'environnement

4.4.1.1 Déployer une politique environnementale globale

Dans une démarche volontariste, Europcar souhaite déployer une politique environnementale globale au sein de l'ensemble de ses filiales opérationnelles par le biais de sa stratégie Bas carbone entendant concilier performance opérationnelle, réussite économique et lutte contre le changement climatique.

Cette stratégie a été validée par la direction générale Groupe et couvre l'ensemble de ses enjeux environnementaux significatifs (identifiés lors de l'étude d'empreinte environnementale réalisée fin 2016 par le cabinet d'étude *Carbone 4*) ainsi que l'ensemble des départements et sites pouvant être concernés.

LA STRATÉGIE BAS CARBONE



Parmi ses ambitions, le Groupe souhaite notamment :

- sensibiliser les employés sur l'importance de la prise en compte des enjeux environnementaux dans chacune des activités ;
- mettre en place la politique et les objectifs environnementaux qu'il s'est fixés au sein de chacune de ses Filiales Pays puis au sein de ses réseaux de franchisés ;
- assurer la mise en œuvre de la politique environnementale par la réalisation de son reporting annuel Groupe et du suivi d'indicateurs périodiques locaux ;
- s'assurer de la motivation, des compétences et de la formation des équipes.

Le Groupe a par ailleurs inscrit le déploiement de la certification ISO 14001 – Management de l'environnement parmi les « Fondamentaux RSE » qu'il développe au sein de ses *Filiales Pays*. Ce système de management s'applique à un périmètre de sièges et stations pilotes au sein du Groupe et permet d'approfondir et d'amplifier encore les actions menées pour réduire son empreinte environnementale en station *via* la réalisation d'audits réguliers par des organismes de certifications externes. Les bonnes pratiques et les actions menées au sein des stations certifiées sont ensuite collectées et analysées en vue d'être déployées plus largement au sein des réseaux.

4.4.1.2 Organisation du Groupe et formation en matière d'environnement

L'organisation du Groupe en matière d'environnement s'appuie sur des correspondants RSE locaux (un par entité du Groupe) qui ont en charge le déploiement local de la politique environnementale Groupe et des plans d'action correspondants. Selon les Filiales Pays, des responsables environnements ou certification assurent quant à eux le respect des réglementations locales, les travaux de certification, la mise en place de procédures couvrant les risques environnementaux potentiels ainsi que la sensibilisation et la formation aux enjeux environnementaux locaux.

La direction générale Groupe s'assure pour sa part de la cohérence des attentes du Groupe avec le contexte de chacune des Filiales Pays et s'engage à faire connaître sa politique environnementale par tous les employés de l'entreprise, et que toutes les fonctions concernées aient l'objectif d'améliorer constamment l'empreinte environnementale de leurs activités. À ce titre, des actions locales de sensibilisation et de formation sont réalisées en interne, en présentiel ou sous forme d'*e-learning*. Au sein d'Europcar Belgique, tout nouveau collaborateur est par exemple sensibilisé à l'environnement au cours de son « *Welcome day* » (journée de bienvenue). Dans certaines Filiales Pays, les employés bénéficient de modules

e-learning dédiés comme en Australie et Nouvelle-Zélande via *Europcar University*, d'outils disponibles sur les sites intranet locaux comme en Italie, Allemagne ou France, ainsi que d'événements dédiés comme au Royaume-Uni avec le « Green Month ».

En 2017, le montant des provisions et garanties pour risques environnementaux était de 11 milliers d'euros soit un montant non significatif pour le Groupe et aucune condamnation ni amende à caractère environnementale n'a été prononcée à l'encontre d'Europcar au cours de l'année.

4.4.2 Agir pour une mobilité durable à toutes les étapes du parcours client

L'empreinte environnementale d'Europcar se répartit entre ses activités directes (administration, convoyage de la flotte, préparation et lavage des véhicules en interne...), ses sous-traitants (réparation, préparation et lavage des véhicules par les prestataires...) et ses clients (utilisation des véhicules, consommation de carburant...).

4.4.2.1 Empreinte carbone et mobilité durable

Le bilan carbone présenté dans le tableau suivant regroupe les émissions de gaz à effets de serre d'Europcar réparties selon leur source ; émissions directes (*Scope 1*) ou indirectes (*Scope 2*) liées à la consommation d'énergie, autres émissions indirectes (*Scope 3*).

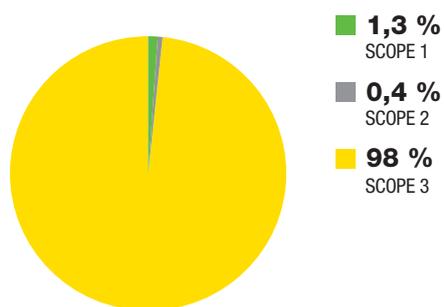
BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ A EFFETS DE SERRE

En <i>teq CO₂</i>	2017	Taux de couverture
Scope 1	25 585	75-99 %
Scope 2	7 098	91 %
Total Scope 1 & 2	32 683	75-99 %
Estimation Scope 3 (sur la base de l'empreinte carbone Groupe décomposée ci-dessous)	1 634 115	75-99 %

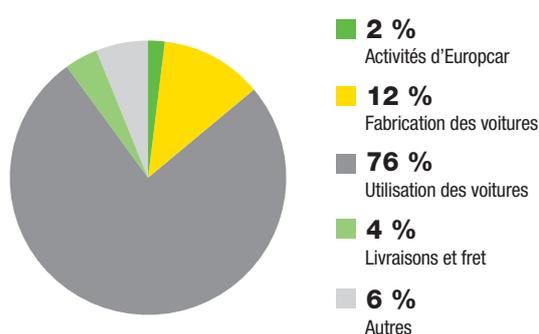
Afin d'appréhender avec précision l'intégralité de l'empreinte carbone d'Europcar et d'identifier puis prioriser les leviers d'action potentiels, le Groupe a réalisé fin 2016 un bilan de ses émissions de GES en collaboration avec Carbone 4.

Ce travail a permis au Groupe de connaître plus finement ses sources d'émissions et sa marge de manœuvre pour les réduire.

BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE (SCOPES 1, 2 & 3) : RÉPARTITION PAR PÉRIMÈTRE



BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE (SCOPE 3) : RÉPARTITION PAR SOURCE



ÉTUDE MENÉE PAR LE CABINET SPÉCIALISÉ CARBONE 4 FIN 2016

Principale source d'émissions de gaz à effets de serre (GES), l'utilisation des véhicules par les clients est donc considérée comme la priorité du Groupe pour réduire son empreinte carbone globale bien qu'elles soient comptabilisées comme

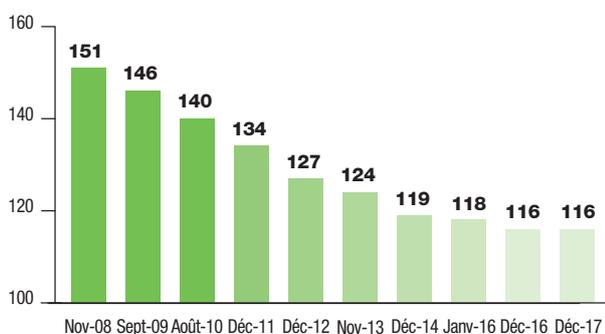
« autres émissions indirectes » (*Scope 3*). En effet, parmi les postes d'émissions de GES identifiés, la combustion de carburant utilisée pour l'utilisation des véhicules par les clients correspond à environ 75 % des émissions de GES totales du Groupe, c'est la raison pour laquelle le Groupe souhaite promouvoir une « mobilité durable » à toutes les étapes du parcours client.

4.4.2.2 Lutter contre le changement climatique à toutes les étapes du parcours client

PROPOSER UNE OFFRE DE VÉHICULES RÉCENTS

Grâce à un *business* modèle essentiellement basé sur des contrats « buy-back » (reprise des véhicules par les constructeurs suite à une période de détention donnée), Europcar propose à la location une flotte de véhicules récents (en moyenne inférieur à 10 mois), répondant aux dernières normes de consommation de carburant et d'émissions de gaz à effets de serre. Au 31 décembre 2017, les émissions moyennes de CO₂/km de la flotte étaient de 116 g, stable par rapport à 2016.

ÉMISSIONS DE CO₂ DE LA FLOTTE MOYENNE (gCO₂/KM)



SENSIBILISER SES CLIENTS DÈS LA RÉSERVATION

Dès la réservation, Europcar propose à ses clients de choisir leur véhicule selon des critères environnementaux en communiquant les émissions de CO₂ des modèles proposés à la location lors de la sélection du véhicule sur les sites Internet du Groupe. Cette information est complétée d'un barème allant de A à G (similaire à un « étiquetage énergétique », A correspondant au modèle le moins impactant) ainsi que d'un code couleur afin d'identifier clairement et rapidement les modèles les moins impactants.

Avant la prise du véhicule, Europcar souhaite fournir toute l'information nécessaire à ses clients afin de promouvoir les comportements responsables sur la route et l'éco-conduite pour qu'ils réduisent l'impact environnemental de leurs trajets. Selon les *Filiales Pays*, le Groupe communique en ligne via l'envoi de *newsletters* et la publication de conseils ou en agence via l'affichage de posters dédiés.

En fin de location, le client peut consulter l'empreinte carbone théorique de son trajet sur sa facture calculée en multipliant le nombre de kilomètres réalisés par les émissions moyennes du véhicule utilisé. En Australie et en Nouvelle-Zélande, Europcar propose par ailleurs de compenser leurs émissions grâce à la

plantation d'arbres en collaboration avec l'ONG australienne Greenfleet. Depuis 2007, ce partenariat a permis de planter plus de 158 000 arbres. L'initiative est en cours de refonte au sein des autres *Filiales Pays*.

PROMOUVOIR L'ÉCO-CONDUITE TOUT AU LONG DE LA PÉRIODE DE LOCATION VIA L'UTILISATION D'UNE APPLICATION MOBILE.

À l'été 2017, Europcar a testé l'utilisation d'applications sur smartphone pour promouvoir l'éco-conduite auprès d'un panel de collaborateurs volontaires en vue d'étudier leur déploiement auprès de ses clients. Le test a été réalisé avec le concours de collaborateurs de la Holding Groupe et de collaborateurs des sièges d'Europcar Espagne et d'Europcar France qui ont été invités à utiliser une application mobile permettant de collecter des informations concernant leurs habitudes de conduite (style de conduite, vitesse, freinage...) tout en roulant normalement. Les testeurs ont pu recevoir des conseils personnalisés après chaque trajet afin d'améliorer leur conduite et diminuer leur consommation de carburant et les émissions de CO₂ liés. Après un mois d'essai, les résultats se sont avérés positifs, avec plus de la moitié des testeurs déclarant avoir amélioré leur conduite grâce aux autoévaluations et conseils. Plus de 65 % des volontaires ont considéré le sujet comme ayant une valeur ajoutée pour les clients Europcar.

4.4.2.3 Promouvoir l'innovation et développer les nouvelles mobilités plus performantes

Europcar s'est également engagé à proposer une offre toujours plus importante de solutions de mobilité à très faibles émissions afin de réduire l'empreinte carbone liée à l'utilisation de ses véhicules. Au cours de l'année 2017, plus de 35 millions de kilomètres ont été réalisés par des véhicules électriques et hybrides par les clients d'Europcar, soit une augmentation de 3 % par rapport à 2016. Le Groupe considère qu'il peut encore augmenter la part des kilomètres réalisée par ces modèles et s'est fixé pour objectif d'améliorer constamment leur taux d'utilisation en mettant en place des actions commerciales ou marketing dédiées.

Parmi les initiatives menées, le Groupe a par exemple fait l'acquisition en 2015 d'*E-Car Club* (start-up d'autopartage de véhicules électriques) et a intégré les premiers véhicules à hydrogène pour sa marque *Brunel* fin 2016, deux initiatives menées au Royaume-Uni. Plus récemment, Europcar Portugal et Europcar Belgique ont lancé de nouvelles offres de mobilités à très faibles émissions. Au Portugal, 16 stations essentiellement situées en ville mettent désormais à la location des vélos et des scooters. À Bruxelles, un partenariat a été conclu courant 2017 avec la start-up Scooty (autopartage

de scooters électriques en libre-service) offrant des remises croisées aux clients lors de leur réservation de scooters *via* Scooty ou de véhicules *via* Europcar.

En Nouvelle-Zélande, Europcar a lancé l'*Electric Day Pass (EDP)* en partenariat avec Volkswagen, un programme innovant permettant aux clients business voyageant régulièrement entre les aéroports de Christchurch, Wellington et Auckland de louer des véhicules électriques gratuitement le jour de leur voyage dans l'une des villes citées.

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DES CONVOYAGES

Le Groupe expérimente depuis plusieurs années des nouveaux modes de convoyage pour ses « Delivery and Collection » (service de livraison et de collecte des véhicules loués). Ainsi, Europcar a testé le convoyage à vélo dans huit villes en Allemagne permettant à un seul employé de livrer ou de récupérer les véhicules en ville et de faire le trajet inverse avec un vélo pliable rangé dans le coffre. À Lisbonne ou à Londres, ce sont des véhicules électriques aux couleurs d'Europcar qui peuvent être utilisés pour ces mêmes services.

4.4.3 Améliorer l'empreinte environnementale directe du Groupe

Au-delà des enjeux concernant les émissions de gaz à effets de serre liées à l'utilisation de ses véhicules, le Groupe entend agir à toutes les étapes de son cycle de vie afin de réduire son empreinte environnementale directe notamment en station où elle se concentre principalement. Trois aspects environnementaux sont en particuliers visés : les consommations d'eau, les consommations d'énergie ainsi que la production et le traitement de ses déchets.

En termes d'empreinte au sol, le Groupe possède des surfaces exploitées de manière permanente au niveau des sièges et du réseau, et des emplacements de parking dont la gestion est dynamique en fonction de l'activité. Les ordres de grandeurs et les types de surface occupée par le Groupe (en sous-sol ou en étage) ne sont pas de nature à faire de l'utilisation des sols un enjeu significatif en termes d'impacts sur l'environnement pour le Groupe.

EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE : CHIFFRES CLÉS*

	2017	
	Consommation	Taux de couverture
Eau (m³)	549 531	81 %
Électricité (MWh)	19 969	91 %
Énergie renouvelable (MWh)	5 898	91 %
Gaz naturel (MWh)	7 084	75 %
Total énergie hors carburant (MWh)	32 952	75 %
Carburant consommé en interne (L)	7 939 228	97 %

L'ensemble des chiffres présentés ci-dessus correspond aux consommations internes et directes du Groupe. Ils concernent le périmètre des *Filiales Pays* et n'intègrent ni les réseaux de franchises ni les prestataires (non concernés par les obligations de *reporting* RSE annuel).

Les coûts relatifs à la consommation d'eau et d'énergie sont dans de nombreuses stations incluses dans les charges de location des locaux et il est difficile d'obtenir une information plus précise. Les données présentées ci-dessus concernent 100 % des sièges et couvrent au minimum 75 % des activités des stations détenues en propre. Cela entraîne de fait un taux de couverture ⁽¹⁾ inférieur à 100 %.

LE LAVAGE DES VÉHICULES, ENJEU ENVIRONNEMENTAL PRIORITAIRE POUR LE GROUPE

Le lavage des véhicules est source de consommation d'eau mais également d'énergie et de produits chimiques. Il est réalisé soit en interne par des préparateurs du Groupe lorsque les stations sont équipées d'installations dédiées soit sous-traité lorsque ces installations de lavage ne sont pas intégrées aux stations. Bien que présent dans certains pays considérés comme « chauds » ou soumis à des conditions de stress hydrique le Groupe n'est soumis à aucune restriction particulière d'utilisation de l'eau, en dehors d'une restriction pouvant être ordonnée en Belgique par le Gouvernement lors de situations exceptionnelles, Aucune pénalité n'a par ailleurs été prononcée à l'encontre d'Europcar en ce qui concerne l'utilisation de l'eau en 2017.

(1) Pour plus d'information sur le taux de couverture, consulter la note méthodologique en fin de chapitre.

En 2017, Europcar a consommé 549 531 m³ d'eau dont 94 % l'ont été en station, essentiellement lié à l'utilisation d'eau pour nettoyer les véhicules avant chaque location. Afin de réduire sa consommation d'eau, le Groupe a lancé l'initiative « No wet wash » en vue de réduire le nombre de véhicules lavés en portique de lavage. En évaluant à chaque retour de location si le véhicule a besoin d'un lavage complet ou si un lavage manuel et à sec peut être réalisé, les stations optimisent ainsi leur consommation d'eau et d'énergie et limitent les mouvements de véhicules. Au 31 décembre 2017, le programme était déployé dans 230 stations en Europe et a permis d'éviter la consommation près de 94 000 m³ d'eau et l'émission de 307 teq CO₂ entre avril et décembre 2017.

Le Groupe a par ailleurs équipé certaines de ses stations de systèmes de recyclage de l'eau afin de limiter l'eau prélevée sur les réseaux. Ces dispositifs concernent environ 5 % des stations intégrant des installations de lavage et permettent d'économiser 70 à 80 % de l'eau nécessaire au lavage des véhicules dans ces stations.

PROMOUVOIR LES BONNES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET LIMITER LES RISQUES

Le stockage de carburant est considéré comme le principal facteur de risque environnemental pour le Groupe qui porte une attention particulière à l'entretien de ses cuves et des équipements d'alerte liés (détecteurs de fuite, alarmes) ainsi qu'à la formation des équipes à la prévention des fuites et aux réflexes à adopter en cas de versement accidentel. Toutes les installations du Groupe se conforment aux réglementations locales encadrant la détention et l'exploitation de réservoirs pour le stockage de carburant. Le déploiement de la certification ISO 14001 fait par ailleurs partie des priorités du Groupe pour renforcer ses actions de prévention contre tout risque de fuite et la formation du personnel en cas d'incident. Au 31 décembre 2017, le Groupe disposait de 479 installations de stockage de carburant (214 cuves et 265 pompes) et 64 % des cuves étaient équipées de double-fond. Aucune fuite n'a par ailleurs été recensée au cours de l'année.

Partout où il opère, Europcar a pour ambition de promouvoir les bonnes pratiques environnementales en particulier en ce qui concerne les actions permettant de réduire ses consommations énergétiques et d'améliorer le traitement de ses déchets.

TRAITEMENT DES DÉCHETS*

En tonnes	2017	
	Données Groupe consolidées	Taux de couverture
Quantité de déchets dangereux produite	500	63 %
Quantité de déchets dangereux recyclée	419	63 %

Les déchets produits par le Groupe peuvent être classés en deux catégories (dangereux et non dangereux), leur classification et leur traitement sont fonction des réglementations locales que le Groupe s'applique à respecter pour chacune de ses *Filiales Pays* à travers des procédures locales dédiées et ses systèmes de management environnemental ISO 14001. Les déchets alimentaires ne constituent pas pour leur part un enjeu majeur pour Europcar, c'est la raison pour laquelle aucune action spécifique n'a été mise en place afin de lutter contre le gaspillage alimentaire.

Concernant les déchets dits « dangereux », le Groupe produit essentiellement des déchets informatiques, des toners, des néons, des batteries et des boues de traitements provenant des séparateurs d'hydrocarbures en station. Les déchets « non dangereux » concernent pour leur part principalement les déchets bureautiques et de papier.

Plusieurs initiatives pilotes sont menées en vue d'améliorer constamment le taux de recyclage des déchets produits par le Groupe et favoriser l'économie circulaire dans leur traitement. Dans cette optique, Europcar France a par exemple déployé des filières de tri au sein de ses stations les plus importantes permettant le recyclage de la majorité des déchets produits via des filières dédiées.

Une procédure est par ailleurs déployée au sein du Groupe pour augmenter la durée de vie des équipements informatiques et favoriser leur recyclage via la direction IT Groupe.

DÉMATÉRIALISER LES PROCESSUS DE SIGNATURE DES CONTRATS, LE PROJET « SIGN ON GLASS »

En Nouvelle-Zélande et en Australie, le Groupe a lancé l'initiative « sign-on glass » en vue de rendre plus fluide et de dématérialiser les processus de signature des contrats de location en agence auparavant réalisés sur papier. En 2017, quatre stations pilotes ont été retenues pour tester le projet et donc mettre à disposition de leurs clients des tablettes tactiles permettant de signer les contrats de locations directement sur écran et d'en recevoir une copie par e-mail. Les avantages observés sont nombreux ; gain de temps en station pour les clients, économies d'énergie substantielles (imprimantes, équipements informatiques...), déchets évités (toners, papier...). Le Groupe a estimé à environ 13 tonnes de papiers qui seraient économisés chaque année sur les seuls périmètres Australie et Nouvelle-Zélande grâce à cette initiative qui s'inscrit dans la volonté du Groupe de rendre ses stations paperless.

Au cours de l'année 2017, le Groupe a consommé 5 898 Mwh d'énergie renouvelable répartie entre les stations (60 %) et les sièges (40 %) dans l'ensemble de ses Filiales Pays

du Groupe. Conscient des enjeux liés à sa consommation d'énergie et des émissions de gaz à effets de serre qu'elle génère, Europcar entend augmenter constamment la part d'énergie renouvelable dans sa consommation d'énergie globale. Grâce à l'approvisionnement en énergie renouvelable de l'intégralité de ses sites en Allemagne, en Italie et en France, cette part atteignait 18 % de la consommation d'énergie totale au 31 décembre 2017.

Europcar souhaite par ailleurs optimiser ses consommations d'énergie partout où il opère en favorisant la mise en place de bonnes pratiques en particulier à travers ses réseaux de stations mais également sein de ses bureaux. Des audits énergétiques sont régulièrement menés au sein de ses stations, notamment par la mise en place ou le renouvellement des certifications environnementales. Ils permettent entre autres d'identifier de nouvelles pistes d'améliorations et de définir des plans d'action au sein de stations pilotes dont le déploiement en réseau est validé après une période test. Dans cette optique, Europcar Royaume-Uni a par exemple lancé un plan de remplacement sur 5 ans de l'éclairage standard par des éclairages à LED dans la totalité de ses stations dont la fin est prévue pour 2021. Depuis 2017, les véhicules de fonction au sein d'Europcar International sont enfin progressivement remplacés par des modèles hybrides, permettant de diminuer les consommations de carburant.

04

4.5 EUROPCAR CRÉATEUR DE VALEUR PARTAGÉE

Europcar s'engage à être créateur de valeur partagée en promouvant l'éthique des affaires dans l'exercice de ses activités et en déployant une politique d'achats responsables. L'ambition pour le Groupe est également de déployer sa

politique de responsabilité sociale « Commit Together ! » à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur et en particulier au sein de ses réseaux de franchises partout dans le monde.

Objectifs Commit Together !	2015	2016	2017
Objectif 2020 N°16 Embarquer les franchisés dans la politique Groupe Commit Together ! via un programme dédié	/	/	Module de sensibilisation et consultation de 100 % des franchisés
Objectif 2020 N°17 100 % des fournisseurs identifiés « à risque » engagés dans un plan d'amélioration	/	Cartographie des risques fournisseurs	Déploiement de la politique achats responsables Groupe
Objectif 2020 N°18 100 % des managers formés à l'éthique des affaires et à la lutte contre la corruption	/	/	Lancement des premiers modules de formation
Objectif 2020 N°19 Intégrer à tout nouveau contrat franchisé et fournisseur une clause RSE et le Code d'Éthique Groupe	/	OK	OK
Objectif 2020 N°20 Améliorer constamment les notations extra-financières.	/	/	OK

4.5.1 Accompagner ses réseaux de franchises dans le déploiement des bonnes pratiques environnementales et sociales

Afin que l'impact soit le plus significatif et positif possible, le Groupe considère qu'il est indispensable que sa politique « Commit Together ! » soit partagée avec ses franchisés et que les bonnes pratiques environnementales et sociales soient déployées dans leurs activités. L'ambition est de faire de la responsabilité sociale d'entreprise un nouveau pilier de la relation franchiseur/franchisé grâce au développement de programmes spécifiques de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. Depuis fin 2016, tout nouveau contrat établi entre un franchisé et le Groupe comporte désormais une clause spécifique au respect des engagements publiés au sein du *Code Éthique Groupe* intégrant notamment l'attention portée au respect des Droits de l'Homme, des conventions de l'Organisation internationale du travail, du Pacte Mondial des Nations Unies ou encore à la protection de l'environnement.

SENSIBILISER ET CONNAÎTRE LES ATTENTES DE SES FRANCHISÉS EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

Europcar a souhaité concentrer la première étape de son plan d'action à la sensibilisation de ses franchisés aux enjeux de la responsabilité sociale d'entreprise ainsi qu'à la consultation de leurs attentes envers le Groupe. En 2017, des modules

de sensibilisation dédiés ont été systématiquement réalisés lors des Conférences Régionales Franchisés réunissant les franchisés tout au long de l'année selon leur zone géographique.

Au cours de l'année, le Groupe a également mené une grande consultation internationale auprès de ses franchisés pour connaître leurs attentes en matière de responsabilité sociale d'entreprise et identifier les meilleurs leviers d'améliorations et les moyens d'actions potentiels pour les accompagner au mieux dans le déploiement de la démarche *Commit Together !* au sein de leurs activités. Plus d'un tiers des franchisés y a pris part et parmi les répondants la majorité déclare avoir déjà initié une politique ou des actions RSE. Les attentes envers le Groupe concernent essentiellement : la création de supports ou de campagne de communication pour accroître la sensibilisation au sein des réseaux et auprès des clients, le déploiement d'outils permettant la collecte et le partage des bonnes pratiques à travers les réseaux ou encore la mise à disposition de modules de formation dédiés. L'année 2018 sera consacrée au lancement d'actions d'accompagnement des franchisés pour qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs de la démarche *Commit Together !* partout dans le monde.

4.5.2 Développer une politique d'achats responsables

4.5.2.1 Favoriser les fournisseurs et sous-traitants locaux

Les achats constituent l'un des enjeux clés pour Europcar dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et dans la qualité des solutions de mobilité offertes par le Groupe. La volonté du Groupe est de maintenir partout où il est présent des relations stables avec ses fournisseurs en favorisant le dialogue et en évaluant de manière régulière le niveau de chiffre d'affaires réalisé avec Europcar pour éviter tout risque de dépendance.

Le Groupe a organisé ses achats selon deux grandes catégories. D'une part, la direction *Flotte* gère les achats de véhicules auprès des constructeurs reconnus ainsi que les dépenses liées à leur mise en circulation (immatriculation, assurance...). Ils ne sont pas abordés dans ce Chapitre (voir Section 1.6.8 « *Fournisseurs du Groupe* » du présent Document de Référence).

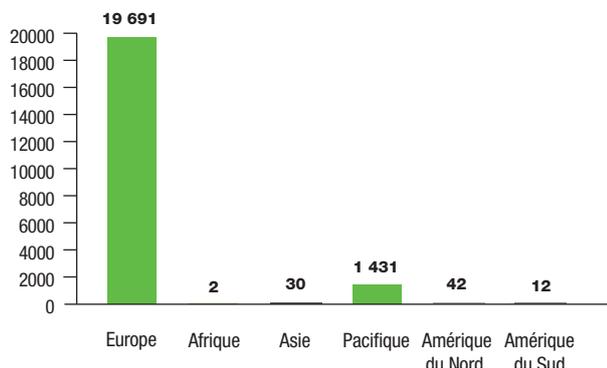
D'autre part, la direction *Achats Groupe* à travers son réseau d'acheteurs locaux présents dans chacune de ses Filiales Pays assure les achats courants, les achats d'équipements

et répond aux besoins opérationnels liés à la maintenance et l'entretien des véhicules dans les réseaux de stations. Ils concentrent une grande partie des facteurs de risque potentiel liés à la chaîne d'approvisionnement d'Europcar et pour lesquels une politique dédiée a été formalisée au sein du Groupe.

En collaboration avec l'ensemble des acheteurs des Filiales Pays, le Groupe a donc défini sa politique achats hors flotte selon trois axes ; « excellence opérationnelle », « responsabilité sociale d'entreprise » *via* le lancement d'une politique d'achats responsables (voir Section 4.5.2.2 « *Politique d'achats responsables* »).

De par la nature de son activité, Europcar réalise la très grande majorité (99 %) de ses achats hors flotte dans les zones géographiques dans lesquelles il opère, lui conférant un statut de pourvoyeur important d'emplois locaux. Peu d'achats sont réalisés hors des lieux d'implantations directes du Groupe : 0,7 % des volumes d'achats sont réalisés en Amérique du Nord et du Sud et 0,3 % en Asie, limitant de fait les risques sociaux potentiels liés.

NOMBRE DE FOURNISSEURS DIRECTS



Les achats hors flotte représentent environ un quart du chiffre d'affaires annuel consolidé du Groupe. Les fournisseurs contractés sont nombreux (plus de 21 200 fournisseurs Groupe au 31 décembre 2017) et pour la plupart locaux car doivent permettre au Groupe d'assurer le bon fonctionnement de ses réseaux de stations à travers l'Europe ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande. Environ, 60 % des achats hors flotte sont réalisés au sein des réseaux de stations et concernent les activités de réparation, de préparation ou de transport pour la redistribution géographique des véhicules. Au sein des sièges, les achats portent quant à eux essentiellement sur la flotte de véhicules, les assurances ou les équipements IT.

4.5.2.2 Politique d'achats responsables

Le Groupe souhaite être créateur de valeur partagée avec ses partenaires commerciaux en portant une attention particulière à leur prise en compte des aspects et enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités. Europcar est conscient des nombreuses évolutions réglementaires et légales auxquelles il doit répondre et agit dès maintenant pour s'y conformer. Bien que non concerné cette année par la Loi relative au Devoir de Vigilance, le Groupe travaille déjà à sa mise en conformité à travers sa politique d'achats responsable et publiera son plan de vigilance dès 2018.

4.5.3 Promouvoir l'éthique des affaires et lutter contre la corruption

4.5.3.1 Promouvoir l'Éthique des affaires

Europcar entend promouvoir l'éthique des affaires à toutes les étapes de sa chaîne de valeur et dans toutes ses relations commerciales (clients, fournisseurs, franchisés, clients BtoB) et sociales (collaborateurs). Le Groupe a ainsi développé un « programme Éthique » (programme Compliance) basé sur une organisation dédiée (composées de Compliance Officers et d'un Comité Compliance) ainsi que sur un plan d'actions pluriannuel comportant les principales actions à mener sur trois ans et revu tous les ans. Ces dispositifs sont précisés et détaillés à la Section 2.8.1 « Organisation générale du contrôle interne » du présent Document de Référence.

Depuis 2016, Europcar a initié une politique d'achats responsables portée conjointement par les directions du Groupe Achats hors flotte et RSE. Au-delà de répondre aux obligations légales et réglementaires, cette démarche a pour but d'anticiper et de minimiser les risques pouvant survenir au sein de la chaîne de valeur d'Europcar et d'accompagner les fournisseurs vers une meilleure prise en compte des critères RSE dans leurs pratiques et leurs offres. Elle est communiquée à l'ensemble des acheteurs de ses Filiales Pays à travers des points réguliers et le blog Achats Groupe.

Depuis un an, Europcar intègre systématiquement à ses appels d'offres et ses contrats une clause impliquant le respect de son Code Éthique Groupe dans lequel est listé l'ensemble des attentes et des exigences en matière de respect des Droits Humains, des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (concernant en particulier la lutte contre le travail forcé, le travail des enfants et la discrimination), de lutte contre la corruption ainsi que de préservation de l'environnement dans la réalisation de leurs activités. Enfin, le Groupe fait du respect des lois et réglementations locales un prérequis à toute relation commerciale.

Après la sensibilisation de l'ensemble des acheteurs des Filiales Pays lors d'un séminaire dédié fin 2016, une cartographie des risques par catégorie d'achats a été menée par le Groupe. Ces premières étapes ont permis d'affiner son plan d'action (priorisation des catégories de fournisseurs à évaluer, critères retenus pour l'évaluation...) et de co-construire le déploiement de la démarche au sein de ses Filiales Pays.

L'année 2017 a été consacrée à l'appropriation et l'approfondissement des risques fournisseurs potentiels par pays ainsi qu'à la construction et la formalisation d'outils d'évaluation des fournisseurs. Le déploiement à grande échelle de ces outils ainsi que la formalisation d'un plan de vigilance ont été inscrits à la feuille de route « achats responsables » pour 2018. L'objectif à 2020 est d'engager 100 % des fournisseurs identifiés « à risque » par le Groupe dans un plan d'amélioration de ses pratiques.

Le Groupe a publié ses engagements en 2016 avec la communication de son Code Éthique Groupe, document de référence au sein du Groupe pour assurer l'harmonisation et la cohérence des pratiques de ses collaborateurs avec les attentes d'Europcar en matière d'éthique des affaires.

48 engagements et 12 objectifs figurent dans ce Code Éthique Groupe qui formalise les exigences d'Europcar en ce qui concerne notamment le respect des réglementations et lois nationales et internationales, le respect de la dignité et des droits humains, la préservation de la santé et sécurité de ses employés, la préservation de l'environnement, la protection des données personnelles, la lutte contre les conflits d'intérêts, le soutien de toute initiative interne ou externe favorisant les progrès sociaux et environnementaux

du Groupe. Ces principes clés sont basés sur un certain nombre de textes et références internationales comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les conventions internationales du travail (29, 87, 105, 138 entre autres), le Pacte mondial des Nations Unies, les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales...

Le Code d'éthique a été complété, en 2017, par le guide anti-corruption. Ce document a été réalisé afin de sensibiliser l'ensemble des salariés du Groupe aux problématiques anti-corruption. Les formalités auprès des instances représentatives sont actuellement en train d'être réalisées à l'échelle du Groupe afin de permettre son intégration au règlement Intérieur dans le courant 2018.

Le Code d'éthique et d'engagements ainsi que le guide anti-corruption vont être remis progressivement à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et vont faire partie du « Welcome Pack » remis à l'embauche à partir de 2018. Le Code d'éthique et d'engagement est également disponible en ligne sur le site Internet finance d'Europcar et intégré à tout nouveau contrat conclu entre Europcar et ses franchisés et fournisseurs. Des modules de sensibilisation spécifiques sont en préparation. Un programme d'e-learning dédié doit être déployé courant 2018 en vue de former l'ensemble des collaborateurs du Groupe à ces aspects.

Europcar se fixe pour objectif de former 100 % de ses managers à l'éthique des affaires et à la lutte contre la corruption d'ici à 2020.

Le Code Éthique Groupe et la Charte anti-corruption Groupe sont complétés d'un dispositif d'alerte, Whispli, permettant de dénoncer toute pratique qui pourrait enfreindre la loi ou le Code d'éthique Groupe. Il sera déployé au sein du Groupe au cours de l'année 2018 et accompagné de modules de formation dédiés en ligne pour assurer sa bonne compréhension et son appropriation par les collaborateurs d'Europcar. Ce programme permet au Groupe de se conformer aux réglementations françaises du volet anti-corruption de la Loi Sapin 2.

4.5.3.2 Lutter contre la corruption

La lutte contre la corruption fait également partie des priorités du Groupe qui a réalisé une cartographie de ses risques potentiels liés et identifié les populations de collaborateurs pouvant être les plus exposés. Ces travaux ont permis à Europcar de construire un ensemble de textes et de formaliser une organisation spécifique afin d'anticiper et de lutter efficacement contre toute forme de corruption.

En sus du programme de Compliance et du Guide anti-corruption décrit ci-dessus, Europcar pilote, à travers le Département d'audit interne Groupe, les processus d'identification et de prévention de la fraude sur l'ensemble de son périmètre d'activité.

Ces dispositifs et les actions mises en place sont présentés plus en détail en Section 1.6.10.5 « *Programme d'éthique des affaires* » et 2.7 « *Éthique et Programme de conformité* ».

4.6 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIÉTALES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Les indicateurs de *reporting* retenus dans ce chapitre correspondent aux critères recensés dans le référentiel de *reporting* extra-financier de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2 ainsi qu'aux lignes directrices émises par la *Global Reporting Initiative (GRI)*. Ils

permettent également au Groupe de mettre en évidence son engagement aux Dix Principes (Pr.) et aux Objectifs de Développement Durable (ODD) pertinents pour Europcar du Pacte Mondial des Nations Unies.

	Pacte Mondial Principes (Pr.) / Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Informations GÉNÉRALES Europcar Nom, forme juridique, localisation...		102-1	
		102-2	
		102-3	
		102-4	
		102-5	6.1
PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS Produits, services, marques, marchés...		102-2	
		102-6	
		102-7	1.3
		102-9	1.4
DÉCLARATION DE LA PLUS HAUTE INSTANCE DIRIGEANTE		102-10	1.6
POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE		102-14	4.1
ANALYSE DE MATÉRIALITÉ		102-15	4.1
INFORMATIONS SOCIALES		102-21	4.1
Emploi		102-8	4.3
			4.3.1
Effectif total et répartition des salariés		102-7	
		102-8	4.3.1
		401-1	4.3.1.1
Embauches et licenciements		202-2	
		401-1	4.3.1.1
Rémunérations et leur évolution		102-35	
		102-36	
		102-38	
		102-39	4.3.2.1
Organisation du temps de travail	Pr.4		4.3.1.2
Organisation du temps de travail			4.3.1.2
Absentéisme		403-2	4.3.1.2
Relations sociales		402-1	4.3.2.1
Organisation du dialogue social	Pr.3	402-1	4.3.2.1
Bilan des accords collectifs		403-4	4.3.2.1
Santé et sécurité			
Conditions de santé et de sécurité au travail		403-2	4.3.2.1
Bilan des accords signés en matière de santé et sécurité au travail			4.3.2.1
Accidents du travail et maladies professionnelles		403-2	
		403-3	4.3.2.1
Formation	ODD 4		4.3.2.2
Politiques de formation		102-27	
		404-2	
		404-3	4.3.2.2
		404-1	4.3.2.2

	Pacte Mondial Principes (Pr.) / Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Égalité de traitement	Pr.6		4.3.1.3
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	ODD 5	401-3 405-1	4.3.1.3
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		405-1	4.3.1.3
Politique de lutte contre les discriminations		405-1 406-1	4.3.1.3
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OTI	Pr.1 et 4 ODD 8		4.3.2.1
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		407-1	4.3.2.1
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		406-1	4.3.1.3
Élimination du travail forcé ou obligatoire		409-1	Non concerné. Voir note méthodologique
Abolition effective du travail des enfants		408-1	Non concerné. Voir note méthodologique
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES			
Politique générale en matière d'environnement	Pr.7 à 9	102-14	4.4.1
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales			4.4.1.2
Formation et information en matière de protection de l'environnement			4.4.1.2
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions			4.4.1.2
Montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement		201-2	4.4.1.2
Pollution et gestion des déchets			
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement		306-3	4.4.2 4.4.3
Mesures de préventions, de recyclage et d'élimination des déchets		306-2 306-3 306-4	4.4.3
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité			Non concerné. Voir note méthodologique
Utilisation durable des ressources			
Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	ODD 6	303-1 303-3 306-1 306-3 306-5	4.4.3
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation		301-1 301-2	Non concerné. Voir note méthodologique
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables		302-1 302-2 302-4 302-5	4.4.3
Utilisation des sols		304-1	4.4.3

	Pacte Mondial Principes (Pr.) / Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Changement climatique	ODD 11 ODD 13		4.4
		305-1 305-2 305-3 305-5	
Rejets de gaz à effet de serre			4.4.2.1
			Non concerné. Voir note méthodologique
Adaptation aux conséquences du changement climatique			
Protection de la biodiversité			
		304-1 304-2 304-3 304-4 306-5	
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité			Non concerné. Voir note méthodologique
INFORMATIONS SOCIÉTALES			
		204-1 413-1	4.5.1 4.5.2
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société			
			4.3.1.1 4.5.2.1
En matière d'emploi et de développement régional		413-1	
			4.3.1.1 4.5.2.1
Sur les populations riveraines ou locales			
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société			
		102-21 102-43	
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations			4.2.2.2
Actions de partenariat ou de mécénat		203-1	4.5
Sous-traitants et fournisseurs			
		308-2 408-1 412-1 414-1 414-2	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Pr.1, 2 et 5 ODD 8		4.5.2.1
		102-9 308-1 308-2 408-1 412-1 414-1 414-4	
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale			4.5.2.1
Loyauté des pratiques			
		102-16 102-17 205-1 205-2 205-3	
Actions engagées pour prévenir la corruption	Pr.10		4.5.3.2
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		102-2 416-1	4.2.1
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme			

4.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Période et périmètre du *Reporting* RSE

La période de *Reporting* RSE est l'année calendaire du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017.

Le périmètre de *Reporting* RSE couvre les *Holdings* (ECI, ECG et le Centre de Services Partagés) et les Filiales dites opérationnelles : Filiales Pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Portugal, Belgique, Australie et Nouvelle-Zélande) ainsi que Ubeeqo. Les stations de la marque InterRent sont intégrées aux Filiales Pays.

Il intègre également les collaborateurs d'Europcar Lab. En 2017, les stations et les collaborateurs de Locaraise, d'Europcar Irlande, d'Ubeeqo ainsi que les services E-Car sont également inclus. Acquisées en cours d'année, les activités d'Europcar Danemark d'Europcar Luxembourg, de Goldcar et de Buchbinder sont cependant exclues.

Les données publiées sont les données consolidées au niveau Groupe, hormis les données de répartition des effectifs par pays. Elles n'incluent pas les réseaux de franchisés.

Organisation du *Reporting* RSE

L'organisation de la campagne de *Reporting* RSE est détaillée dans un protocole présentant l'ensemble des processus et méthodologies de la campagne de *Reporting* RSE. Ce protocole a été diffusé à chaque contributeur du *Reporting* RSE en amont de la campagne.

Collecte des données

Le *Reporting* RSE est organisé et coordonné par le Directeur RSE d'Europcar, Pierre Beguerie, en collaboration avec les coordinateurs RSE des *Holdings* et des Filiales Pays. Au niveau de chaque filiale, la collecte des données est gérée par les équipes en charge et concerne essentiellement les équipes Ressources Humaines, Opérations, Flotte, et Contrôle de Gestion.

Outil de collecte

Pour collecter et consolider les données, et assurer la traçabilité des données et des processus, Europcar a utilisé le logiciel de collecte des informations extra-financière en ligne de la société Reporting 21. Ce logiciel a été déployé dans toutes les entités concernées par le *Reporting* RSE et a permis à une centaine de contributeurs de renseigner les données du *Reporting* RSE.

Contrôle et consolidation des données

EN INTERNE

Les données sont contrôlées au niveau de chaque entité par les équipes en charge de la remontée des informations et par les équipes du contrôle interne. Des contrôles de cohérence automatiques sont réalisés dans le logiciel de collecte puis humainement par l'équipe en charge de l'analyse et de la consolidation des données au niveau Groupe : comparaison des données entre les pays, comparaison aux données historiques, ratio de contrôles localisés (sur le prix des ressources par exemple). Enfin, une partie des données des Filiales Pays provient du Centre de Service Partagés, ce qui permet de s'assurer de l'homogénéité des données entre les pays.

VÉRIFICATION DES DONNÉES PAR UN ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Mazars, l'un des commissaires aux comptes de la Société a été désigné comme Organisme Tiers Indépendant par Europcar pour vérifier la présence et la sincérité des informations extra-financières présentées dans le Document de Référence en application de la réglementation dite Grenelle 2 (voir le rapport et l'avis de sincérité qui figure à la Section 4.8 « *Rapport de l'OTI* »).

Choix des indicateurs

Afin de réaliser son *Reporting* RSE, Europcar a défini une liste d'indicateurs qui est conforme avec les thèmes recensés dans l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2.

Cette liste comporte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs répartis en cinq grandes catégories : Environnement, Flotte, Social, Sociétal et Chaîne d'approvisionnement. Elle permet de couvrir les enjeux matériels du Groupe en terme de conformité et de dialogue avec les parties prenantes, mais également de collecter une information servant de base à la définition et au pilotage d'une stratégie RSE actionnable et long terme.

Étant donné les activités du Groupe (non industrielles) et son implantation géographique (pays Européens, Australie et Nouvelle-Zélande), certaines thématiques du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle ont été jugées comme non pertinentes par rapport à l'activité du Groupe et ne font pas l'objet d'indicateurs dans le *Reporting* RSE :

- il n'a pas été mis en place de dispositif de mesure et de collecte des quantités de déchets banaux (papier et bureautique essentiellement) produites ;

- il n'a pas été mis en place de dispositif de mesure et de collecte des déchets alimentaires ;
- les activités du Groupe ne génèrent pas de nuisances sonores ou d'autres formes de pollution spécifique en dehors des enjeux abordés dans ce chapitre (utilisation et entretien des voitures essentiellement) ;
- le Groupe ne consomme pas de matières premières à proprement parler, et les aspects relatifs à la diminution de la consommation de carburant sont abordés dans ce chapitre ;
- le Groupe n'est pas impacté à ce jour par les conséquences du changement climatique dans ses pays d'implantation ;
- les activités du Groupe n'ont pas d'impacts directs sur la biodiversité ;
- le Groupe n'est pas implanté dans des pays à risque en matière de Droits de l'Homme et se conforme aux législations locales s'y rapportant dans les pays dans lesquels il est implanté (élimination du travail forcé ou obligatoire et abolition effective du travail des enfants).

Taux de couverture

Étant donné la structure décentralisée du Groupe (plus de 1 100 stations dans dix pays), la collecte et l'homogénéisation des données sont un exercice complexe.

Afin de consolider les données et de communiquer sur une information sans biais, le Groupe a introduit la notion de taux de couverture dans son *Reporting* RSE. Cette notion permet de consolider, indicateur par indicateur, les données sur le périmètre sur lequel elles sont disponibles seulement, et permet d'exclure de la couverture d'un indicateur les entités (stations essentiellement) sur lesquelles la donnée n'est pas disponible ou pas homogène avec le reste du Groupe.

Le taux de couverture est calculé pour tous les indicateurs des catégories sociales, environnement et chaîne d'approvisionnement, à partir des indicateurs de référence :

- effectifs permanents et non permanents au 31 décembre 2017 pour le social ;

- nombre total de locations réalisées au cours de l'année pour l'environnement.

Pour chaque indicateur de ces catégories, les contributeurs ont renseigné le périmètre réellement couvert par la valeur de l'indicateur et la valeur consolidée au niveau du Groupe est donc assortie d'un taux de couverture consolidé exact pour chaque indicateur.

Pour l'ensemble du chapitre, le taux de couverture sur les informations sociales est de 100 %. Les informations environnementales correspondent à 100 % des sièges et au minimum 75 % des stations détenues en propre.

Précisions sur la méthodologie et principales limites

Les entités comprises dans le périmètre du *Reporting* RSE sont réparties dans 10 pays aux lois et aux pratiques sensiblement différentes.

Le choix des indicateurs et leurs définitions ont été préalablement discutés avec les différents contributeurs des différentes entités pour aboutir à des indicateurs les plus adaptés possibles aux réalités de terrain.

Précisions sur les définitions de certains indicateurs

- À la différence des effectifs de productivité suivis par le Groupe, les effectifs du *Reporting* RSE intègrent les congés longue durée.
- Le taux d'absentéisme est présenté hors congés maternité et paternité.
- Les indicateurs énergie et eau n'intègrent pas les consommations relatives au lavage des véhicules par un prestataire externe.

Précisions sur le bilan des émissions de gaz à effet de serre

Pour les émissions de CO₂, ont été considérées les consommations énergétiques du Groupe (électricité et gaz essentiellement) et de carburants (gasoil et essence) consommés en interne. Il a ensuite été appliqué des facteurs d'émission carbone spécifiques à chaque pays pour la consommation d'électricité, et identiques pour les autres éléments. Les facteurs d'émission utilisés proviennent de la base de données ADEME.

En l'absence de précision sur la nature des énergies renouvelables consommées par le Groupe, le facteur d'émissions le plus pénalisant parmi les facteurs d'émissions des énergies renouvelables a été retenu, à savoir le facteur d'émissions lié à la production d'énergie de source photovoltaïque.

4.8 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI)

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2017

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Europcar, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la Société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celle prévue par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 6 personnes entre les mi-janvier et mi-février pour une durée d'environ 3 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾.

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

I - ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4.7 « *Note méthodologique* » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

II - AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante et des Filiales Pays, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de Filiales Pays que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 32 % des effectifs, considéré comme grandeur caractéristique du volet social et entre 47 % et 64 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques ⁽³⁾ du volet environnemental.

(1) *Informations sociales* : Effectif total ; Embauches et licenciements ; Politique de rémunération & sécurité sociale ; Rémunération et ses évolutions ; Organisation du temps de travail ; Absentéisme ; Accidents du travail ; Politiques en matière de formation ; Nombre d'heures de formation.

Informations environnementales : Mesures de prévention, de réduction ou d'assainissement pour les rejets d'air, d'eau et de sol affectant gravement l'environnement ; Consommation d'énergie ; Politiques de gestion, du recyclage et de l'élimination des déchets ; Émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 ; Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; Consommation d'eau.

Informations sociétales : Actions engagées pour prévenir la corruption.

(2) Italie, Belgique, Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande et Australie.

(3) Cf. Informations environnementales considérées comme les plus importantes.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

OBSERVATION

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur l'élément suivant :

Pour le calcul de l'indicateur des Rémunérations, le rapport de gestion précise au paragraphe 4.3.2.1 « *Politique Sociale* » que les modalités de *reporting* des rémunérations sont variables selon les pays. De ce fait, le montant des traitements et salaires peut selon les pays inclure la rémunération d'heures supplémentaires et/ou d'heures atypiques.

Fait à Paris La Défense, le 28 février 2018

L'organisme tiers indépendant

Mazars SAS

Edwige REY
Associée RSE & Développement Durable



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	314	5.3	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MANDATAIRES SOCIAUX	343
5.1.1	Directoire	314	5.3.1	Rémunération des membres du Directoire	343
5.1.2	Conseil de surveillance	318	5.3.2	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	354
5.1.3	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	328	5.3.3	Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux	357
5.1.4	Application du Code AFEP-MEDEF	331			
5.1.5	Autres organes de direction	331			
5.2	FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	332	5.4	ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ	363
5.2.1	Principales dispositions des statuts de la Société et du règlement intérieur du Conseil de surveillance	332			
5.2.2	Activités du Conseil de surveillance en 2017	335			
5.2.3	Comités du Conseil de surveillance	336			
5.2.4	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	341			

5.1 ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

La Société a adopté le 9 mars 2015 la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, qui permet de distinguer les fonctions de direction et de gestion, assumées par le Directoire, et les fonctions de contrôle, dévolues au Conseil de surveillance, ce dernier contrôlant le Directoire dans sa gestion de la Société. Cette séparation répond particulièrement bien aux préoccupations d'équilibre

des pouvoirs entre les fonctions exécutives et les fonctions de contrôle qui inspirent les principes du gouvernement d'entreprise. Avant cette date, la Société était une société anonyme à Conseil d'administration.

5.1.1 Directoire

Évolutions survenues en 2017-2018

Aucun changement n'est intervenu au sein du Directoire au cours de l'exercice 2017 et jusqu'à la date du présent Document de Référence.

Composition du Directoire

Le tableau ci-dessous présente la composition du Directoire à la date du présent Document de Référence et les principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire en dehors de la Société (au sein ou en dehors du Groupe) au cours des cinq dernières années.

MADAME CAROLINE PAROT PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE



Adresse professionnelle :
Europcar Groupe S.A.
2, rue René-Caudron
Bât. OP
78960 Voisins-
le-Bretonneux

Âge et nationalité :
46 ans
Nationalité française

Date de première nomination :
9/03/2015

Date de nomination en qualité de Présidente du Directoire :
23/11/2016

Date d'échéance du mandat :
8/03/2019

Nombre d'actions de la Société détenues :
46 051 actions ordinaires
528 actions de préférence de catégorie C
528 actions de préférence de catégorie D

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Présidente d'Europcar Holding S.A.S. et Europcar Services, Unipessoal, Lda
- Administrateur de PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Ltd (UK)

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Membre du Conseil d'administration d'Ingenico

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Néant

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Caroline Parot a rejoint le Groupe en 2011, au sein duquel elle a occupé les fonctions de Directeur financier à compter de mars 2012, après avoir été contrôleur de gestion Groupe (2011-2012). Caroline Parot a été Directeur général Finances à compter du 20 mai 2015, puis Directeur général à compter du 22 juillet 2016, avant de démissionner de ses fonctions de Directeur général suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire le 23 novembre 2016.
- Auparavant, elle a occupé les fonctions de contrôleur de gestion Groupe (2009-2011) et de membre du Comité de direction (2010-2011) au sein du groupe Technicolor et a notamment été en charge de la restructuration de la dette de Thomson-Technicolor.
- Elle a également occupé au sein de ce même groupe les fonctions de Directeur financier du secteur Technologie (2008-2009) et de contrôleur du Département propriété intellectuelle et gestion des licences (2005-2008).
- Elle était jusqu'en 2005 auditeur chez Ernst & Young où elle a débuté sa carrière en 1995.
- Caroline Parot est titulaire d'un DEA d'Économie Mathématique de l'Université Panthéon- Sorbonne et d'un Master en Finance de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Caroline Parot est également titulaire du DESCF.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

MONSIEUR KENNETH MCCALL**DIRECTEUR GÉNÉRAL - PAYS & OPÉRATIONS | MEMBRE DU DIRECTOIRE****Adresse professionnelle :**

Europcar Groupe S.A.
2, rue René-Caudron
Bât. OP
78960 960 Voisins-
le-Bretonneux

Âge et nationalité :

60 ans
Nationalité britannique

Date de première nomination :

9/03/2015

Date d'échéance du mandat :

8/03/2019

Nombre d'actions de la Société détenues :

25 408 actions ordinaires
118 actions de préférence
de catégorie C
116 actions de préférence
de catégorie D

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Europcar Groupe**

- Directeur général d'Europcar UK Limited, Europcar Group UK Limited, PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Limited, PremierFirst Vehicle Rental Holdings Limited, PremierFirst Vehicle Rental Franchising Limited, Provincial Assessors Limited
- Membre et Président du Conseil de surveillance d'Europcar Autovermietung GmbH
- Membre du Conseil d'administration d'Executive Trust Limited, GoCar Carsharing Limited et d'Irish Car Rentals Limited, Ostergaard Biler AVS, Buchbinder Holding GmbH

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Administrateur non exécutif de UK Post Office
- Président non exécutif de Sustenir Pte Ltd

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Administrateur non exécutif de SuperGroup

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Kenneth McCall a rejoint le Groupe Europcar en novembre 2010, au sein duquel il a été nommé Managing Director d'Europcar Group UK Ltd. Il a été nommé Directeur général adjoint de la Société le 4 mai 2015, puis Directeur général Pays & Opérations depuis le 22 juillet 2016.
- Auparavant, il a occupé les fonctions de Chief Executive Officer de DHL Express UK & Ireland, entre 2008 et 2010, après avoir occupé les fonctions de Managing Director en charge du réseau et des opérations au niveau européen pour DHL Express entre 2007 et 2008.
- Au titre de ses fonctions antérieures, il a été Managing Director de The International Consulting Company (mars-octobre 2007), Chief Executive Officer de TNT China (2004-2006) après avoir occupé les mêmes fonctions chez TNT Asia/Middle-East/Africa/Indian Subcontinent de 1996 à 2004, groupe au sein duquel il a évolué depuis 1979.
- Kenneth McCall a fait l'ensemble de ses études supérieures en Écosse.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

MONSIEUR FABRIZIO RUGGIERO

DIRECTEUR GÉNÉRAL - VENTES, MARKETING, CLIENTS & LOW COST | MEMBRE DU DIRECTOIRE



Adresse

professionnelle :

Europcar Groupe S.A.
2, rue René-Caudron
Bât. OP
78960 960 Voisins-
le-Bretonneux

Âge et nationalité :

48 ans
Nationalité italienne

Date de première nomination :

9/03/2015

Date d'échéance du mandat :

8/03/2019

Nombre d'actions de la Société détenues :

22 408 actions ordinaires
234 actions de préférence
de catégorie C
234 actions de préférence
de catégorie D

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Administrateur unique d'Europcar Lab Italy Srl
- Administrateur Europcar Italia S.p.A.
- Administrateur de E-Car Club Limited
- Administrateur de GoCar Carsharing Limited

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Administrateur de Wanderio S.p.A.

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Directeur général d'Europcar Italia S.p.A.
- Directeur général de Leasys S.p.A.
- Membre du Comité exécutif de Fiat Group Automobiles Financial Services
- President of ANIASA - National Association for Companies operating in Car&Van Rental and Automotive services

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Fabrizio Ruggiero a rejoint le Groupe Europcar en mai 2011, au sein duquel il a été nommé Managing Director de la société Europcar Italia S.p.A. et Head of Mobility (Responsable des Solutions de Mobilité) du Groupe Europcar.
- Auparavant, il a occupé de 2004 à 2011 les fonctions de General Manager de la société italienne Leasys, société contrôlée par Fiat Group Automobiles et Crédit Agricole et leader en Italie de la location « d'affaires à long terme ».
- De 2005 à 2007, il a occupé au sein de cette même société les fonctions de Directeur marketing et des ventes et de 2004 à 2005, les fonctions de Directeur des opérations. Fabrizio Ruggiero était auparavant Manager de Bain & Company Italy (bureau de Rome) de 2000 à 2004 et consultant chez Accenture (bureau de Rome) de 1997 à 2000.
- Fabrizio Ruggiero est diplômé d'un Master en gestion d'entreprises du MIP Politecnico di Milano (1999) et d'un diplôme en management de l'Università degli Studi di Roma (1995).

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

5.1.2 Conseil de surveillance

Le tableau ci-après retrace les évolutions survenues au sein du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2017 et jusqu'à la date du présent Document de Référence.

Date d'Effet	Changement intervenu
10/05/2017	Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Philippe Audouin
10/05/2017	Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Virginie Fauvel
24/07/2017	Démission de Madame Armance Bordes de son mandat de membre du Conseil de surveillance
24/07/2017	Cooptation de Madame Amandine Ayrem en qualité de membre de Conseil de surveillance

5.1.2.1 Composition du Conseil de surveillance

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil de surveillance à la date du présent Document de Référence et les principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de surveillance en dehors de la Société (au sein ou en dehors du Groupe) au cours des cinq dernières années.

MONSIEUR JEAN-PAUL BAILLY

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – MEMBRE INDÉPENDANT



Adresse

professionnelle :
38, rue Gay-Lussac
75005 Paris

Âge et nationalité :

71 ans
Nationalité française

Date de première nomination :

8/06/2015

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Administrateur et membre du Comité des engagements et du Comité de gouvernance et de RSE d'Accor Hotels ⁽²⁾
- Administrateur et membre du Comité d'audit et du Comité d'engagements d'Edenred ⁽²⁾

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Président-Directeur général de La Poste S.A.
- Président et membre du Conseil de surveillance de la Banque Postale
- Président du Conseil d'administration de Post-Immo
- Représentant Permanent de La Poste au sein du Conseil d'administration de Sofipost, Geopost et Post Immo
- Administrateur de Sopasurre et de CNP Assurances ⁽²⁾
- Membre du Conseil de surveillance de La Banque Postale Asset Management

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Jean-Paul Bailly a consacré l'intégralité de sa carrière au Service Public en participant au management et à la direction de deux grandes entreprises publiques, la RATP puis La Poste.
- Il a débuté sa carrière en 1970 au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). En 1978, il prend la direction de la Coopération Technique Française à Mexico.
- Puis, il rejoint à nouveau la RATP en 1982, où il occupe notamment les postes de Directeur du Département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER, Directeur du personnel. En 1990, Jean-Paul Bailly est nommé Directeur général adjoint puis Président-Directeur général de 1994 à 2002.
- Il a été Président-Directeur général de La Poste de 2002 à 2013 et en est le Président d'Honneur depuis octobre 2013.
- Il a été par ailleurs Président d'Entreprise et Personnel, Vice-Président de Confrontations Europe, Président de l'ANVIE et membre du Conseil économique, social et environnemental de 1995 à 2015.
- Il est Président des « Entreprises pour la cité », membre du Conseil d'administration de l'hôpital St. Joseph et du Théâtre de la ville.
- Jean-Paul Bailly est diplômé de l'École Polytechnique et du MIT. Il est Officier de la Légion d'Honneur et Commandeur de l'Ordre National du Mérite.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

MONSIEUR PASCAL BAZIN

VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – MEMBRE INDÉPENDANT



Adresse professionnelle :

49 Bis, route de Montesson
78110 Le Vesinet

Âge et nationalité :

61 ans
Nationalité française

Date de première nomination :

8/06/2015

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Administrateur d'Alcopa
- Administrateur de Modacin France
- Président de PB Consulting

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Administrateur de Belvédère ⁽²⁾
- Administrateur de Darty
- Administrateur de Belron

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Pascal Bazin a été, de juin 2014 jusqu'au changement du mode de gouvernance de la Société en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, représentant de la société PB Consulting au sein du Conseil d'administration de la Société.
- Pascal Bazin est le fondateur et Président de PB Consulting, cabinet de consultant spécialisé dans le coaching professionnel et stratégique et administrateur de Modacin France et Alcopa.
- Pascal Bazin a été Directeur général d'Avis Europe Plc de janvier 2008 à décembre 2011, où il a dirigé avec succès le redressement de l'activité et conduit le développement du groupe vers de nouveaux marchés comme la Chine et de nouvelles offres de mobilité comme l'autopartage. Il a quitté ses fonctions en fin d'année 2011 à la suite de la cession de son activité à Avis Budget Group, Inc.
- Il a rejoint Avis Europe en 2005 après avoir quitté Redcats, troisième groupe de vente directe au monde, où il était Directeur général de la division des marques spécialisées et Vice-Président du développement/stratégie du groupe.
- Parmi les précédentes fonctions qu'il a occupées, il a été Directeur général de plusieurs divisions du Groupe cosmétique Yves Rocher en Europe du Sud et en Amérique du Nord.
- Pascal Bazin a débuté sa carrière au sein du cabinet de conseil en management Peel Marwick Mitchell.
- Pascal Bazin est diplômé de l'École Polytechnique.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

MONSIEUR PATRICK SAYER MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Adresse professionnelle :

Eurazeo SE
1, rue Georges Berger
75017 Paris

Âge et nationalité :

60 ans
Nationalité française

Date de première nomination :

24/02/2015

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires détenues directement
87 460 actions détenues via Augusta SAS

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Administrateur d'AccorHotels⁽²⁾
- Membre du Board of Directors d'I-Pulse (USA)
- Président de CarryCo Capital 1, CarryCo Croissance et CarryCo Croissance 2
- Membre du Board of Directors de Tech Data Corporation (USA)⁽³⁾

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Président du Directoire d'Eurazeo SE^{(2)*}
- Gérant d'Investco 3d Bingen (société civile)
- Vice-Président du Conseil de surveillance de Rexel⁽²⁾
- Membre du Comité de surveillance de Foncia Holding
- Vice-Président et membre du Conseil de surveillance d'ANF Immobilier⁽²⁾
- Président du Conseil de surveillance et administrateur d'Europcar Groupe
- Président du Conseil d'administration et administrateur d'Holdelis
- Administrateur de Moncler Srl (Italie), Sportswear Industries Srl (Italie), Edenred⁽²⁾, Rexel⁽²⁾, Gruppo Banca Leonardo (Italie) et Colyzeo Investment Advisors (UK)
- Président d'Eurazeo Capital Investissement, Legendre Holding 25 et Legendre Holding 26
- Directeur général de Legendre Holding 19
- Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne)

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Patrick Sayer a été administrateur de la Société de 2006 jusqu'au changement du mode de gouvernance de la Société en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.
- Président du Directoire d'Eurazeo* de mai 2002 à mars 2018.
- Il a été précédemment associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et Managing Director de Lazard Frères & Co à New York.
- Ancien Président de l'Association française des investisseurs pour la croissance (AFIC, devenue France Invest), il est également administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris et membre du Club des Juristes, et il enseigne la finance à l'Université de Paris Dauphine.
- Il est par ailleurs magistrat consulaire au Tribunal de Commerce de Paris.
- Patrick Sayer est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

(3) Société cotée étrangère.

* jusqu'au 18 mars 2018.

MONSIEUR PHILIPPE AUDOUIN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Adresse professionnelle :

Eurazeo SE
1, rue Georges Berger
75017 Paris

Date de première nomination :

24/02/2015

Âge et nationalité :

61 ans
Nationalité française

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Nombre d'actions de la Société détenues :

6 000 actions ordinaires

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Membre du Directoire et Directeur Général Finances d'Eurazeo SE⁽²⁾
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo PME
- Président de LH APCOA, Legendre Holding 19, Legendre Holding 26, Legendre Holding 27, Legendre Holding 29, Legendre Holding 30, Legendre Holding 34, Legendre Holding 35, Legendre Holding 36, Legendre Holding 42, Legendre Holding 43, Legendre Holding 44, Legendre Holding 47, Legendre Holding 51, Legendre Holding 57, Legendre Holding 58, Legendre Holding 59, Legendre Holding 60, Legendre Holding 62, Eurazeo Patrimoine, LH CPK, LH GP, LH Novacap, LH Iberchem, LH Open Road et LH WS
- Directeur général de Legendre Holding 23, Legendre Holding 25, CarryCo Capital 1, CarryCo Croissance, CarryCo Brands et CarryCo Capital 2
- Président du Comité de surveillance de Legendre Holding 28
- Administrateur délégué d'Eurazeo Services Lux (Luxembourg)
- Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'administration de SFGI

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Membre du Conseil de surveillance d'ANF Immobilier⁽²⁾ et d'Elis⁽²⁾
- Administrateur d'Holdelis et d'Europcar Groupe
- Directeur général de Legendre Holding 33, Legendre Holding 54, Legendre Holding 55, La Mothe, Eurazeo Capital Investissement et Eureka Participation
- Président de EP Aubervilliers, Legendre Holding 21, Legendre Holding 22, Legendre Holding 28, Legendre Holding 31 (devenue Les Amis d'Asmodée), Legendre Holding 32 (devenue Asmodée II), Legendre Holding 41, CPK, Novacap Group Bidco, Novacap Group Holding et Ray France Investment
- Vice-Président du Supervisory Board de APCOA Parking AG (Allemagne)
- Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne)
- Managing Director de Perpetuum MEP Verwaltung GmbH (Allemagne)

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Philippe Audouin était administrateur de la Société de 2006 jusqu'au changement de gouvernance de la Société en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.
- Il a commencé sa carrière en créant et développant sa propre entreprise pendant près de dix ans. Après l'avoir cédée, Philippe Audouin a été Directeur financier et fondé de pouvoir (Prokurist), en Allemagne, de la première JV entre France Telecom et Deutsche Telekom de 1992 à 1996.
- De 1996 à 2000, Philippe Audouin a occupé le poste de Directeur financier, des ressources humaines et de l'administration de France Telecom, division Multimédia. Il était également membre du Conseil de surveillance de PagesJaunes. D'avril 2000 à février 2002, il a rejoint le groupe Arnault en tant que Directeur financier d'Europ@Web.
- Il a également enseigné pendant 5 ans comme chargé de cours puis Maître de conférence en 3^e année à l'école HEC (option « entrepreneurs »).
- Philippe Audouin a rejoint Eurazeo en 2002 en tant que Directeur administratif et financier d'Eurazeo et a été nommé membre du Directoire en mars 2006.
- Il est également membre de la Commission Consultative Émetteurs de l'AMF et membre de l'Association nationale des Dirigeants Finance-Gestion (DFCG).
- Philippe Audouin est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

* À compter du 19 mars 2018, Philippe Audouin est devenu Directeur Général Finances d'Eurazeo SE.

MADAME AMANDINE AYREM MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Principal de Eurazeo SE⁽²⁾
- Membre du Comité de surveillance de CPK
- Administrateur de Fragrance Spanish Topco SL (Espagne)

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Néant

Adresse professionnelle :

Eurazeo SE
1, rue Georges Berger
75017 Paris

Âge et nationalité :

35 ans
Nationalité française

Date de première nomination :

24/07/2017

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire appelée à
statuer sur les comptes
de l'exercice clos le
31 décembre 2019

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires⁽³⁾

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- De 2007 à 2010, Amandine Ayrem a débuté sa carrière au sein des équipes « Investment Banking » de Deutsche Bank à Paris. Elle est intervenue sur diverses missions de conseil en fusions-acquisitions pour le compte d'acteurs industriels européens ainsi que pour des fonds d'investissements.
- Amandine Ayrem a rejoint Eurazeo en 2010 et a notamment participé à la réalisation ou au suivi des investissements dans Europcar, Foncia, CPK, Les Petits Chaperons Rouges et Iberchem.
- Amandine Ayrem est diplômée de HEC Paris et de la Columbia Business School.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

(3) Prêt d'actions consenti par Eurazeo.

MONSIEUR ÉRIC SCHAEFER MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Adresse professionnelle :

Eurazeo North America Inc.
745, Fifth Avenue
10151 New York, USA

Âge et nationalité :

36 ans
Nationalité française

Date de première nomination :

24/02/2015

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires ⁽³⁾

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Managing Director d'Eurazeo SE ⁽²⁾
- Managing Director d'Eurazeo North America Inc. (USA)
- Membre du Conseil de surveillance d'Asmodee Holding ⁽⁴⁾
- Membre du Comité de surveillance de CPK
- Secretary de EZ Open Road Blocker Inc. (USA)
- Vice-Président de Open Road Holdings LLC (USA)
- Membre du Board of Directors de Open Road Parent LLC (USA) et de Trader Interactive LLC (USA)

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Administrateur d'Holdelis et d'Europcar Groupe
- Membre du Conseil de surveillance d'Elis ⁽²⁾ et de AX
- Représentant permanent d'Eurazeo au sein du Conseil d'administration d'Europcar Groupe

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Éric Schaefer a été administrateur d'Europcar Groupe de janvier 2013 à juin 2014, puis représentant de la société Eurazeo au sein du Conseil d'administration d'Europcar Groupe d'octobre 2014 jusqu'au changement du mode de gouvernance de la Société en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.
- Éric Schaefer est Managing Director d'Eurazeo Capital et d'Eurazeo North America Inc. Il est en charge du *sourcing* et de la réalisation d'investissements ainsi que du suivi de la performance des sociétés du portefeuille d'Eurazeo.
- Depuis son arrivée au sein d'Eurazeo en 2004, il s'est spécialisé dans les secteurs des services aux entreprises et des biens de consommation et a participé à la structuration et au développement d'Eutelsat, B&B Hotels, Europcar, Elis, Asmodée et CPK.
- Éric Schaefer a été nommé parmi les Étoiles montantes du Private Equity dans le classement *40 under 40* du Private Equity News du Dow Jones en 2015, puis a figuré dans la promotion 2016 des Young Leaders sélectionnés par la French American Foundation.
- Éric est diplômé d'HEC Paris et de l'École Polytechnique en finance.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

(3) Prêt d'actions consenti par Eurazeo SE.

(4) Anciennement dénommée Legendre Holding 33 S.A.S.

MADAME ANGÉLIQUE GÉRARD

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – MEMBRE INDÉPENDANT



MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Administratrice indépendante à l'Association Française de la Relation Client
- Directrice de la Relation Client du groupe français Iliad
- Administratrice indépendante de Babilou Groupe
- Présidente de MCRA S.A.S., Centrapel S.A.S., Mobipel S.A.S., Qualipel S.A.S., Certicall S.A.S., Equaline S.A.S., Total Call S.A.S., Telecom Academy S.A.S., Resolution Call S.A.S.

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Néant

Adresse professionnelle :

Iliad
16, rue de la Ville-l'Évêque
5008 Paris

Âge et nationalité :

42 ans
Nationalité française

Date de première nomination :

24/02/2015

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Angélique Gérard a rejoint le groupe Iliad fin 1999, après quatre années passées chez France Telecom. Elle est actuellement Directrice de la Relation Clients du groupe Iliad (Free & Free Mobile) et membre du Comité exécutif d'Iliad.
- Gérante de la société Memdis entre 2003 et 2006, elle est également Présidente de neuf filiales du groupe français de télécommunication Iliad.
- Angélique Gérard est diplômée de l'INSEAD, de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'institut Multi-médias.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

MADAME VIRGINIE FAUVEL

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – MEMBRE INDÉPENDANT



MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉES

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Membre du Directoire d'Euler Hermes⁽²⁾
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des nominations de Neopost⁽²⁾

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Membre du Comité exécutif d'Allianz France (Allemagne)

Adresse

professionnelle :

1, place des saisons
92048 Paris-La Défense
Cedex

Âge et nationalité :

43 ans
Nationalité française

Date de première

nomination :

24/02/2015

Date d'échéance

du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire appelée à
statuer sur les comptes
de l'exercice clos le
31 décembre 2020

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Diplômée de l'École des Mines de Nancy, Virginie Fauvel a commencé sa carrière en 1997 chez Cetelem, en tant que Responsable Score Risque puis Directrice CRM avant de devenir Directrice de la stratégie Internet monde en 2004, puis Directrice de la *Business Unit* e-business France en 2006.
- Elle a ensuite intégré la banque de détail en France de BNP Paribas en 2009 pour diriger et développer la banque en ligne avant d'être Directrice des banques en ligne en Europe en 2012. À ce titre, elle a lancé (mi 2013) HelloBank!, la première banque européenne 100 % mobile.
- Elle a rejoint Allianz France en juillet 2013, en qualité de membre du Comité exécutif en charge du Digital et du Market Management.
- Virginie a été membre du Conseil national du numérique de 2013 à 2016.
- Depuis le 15 janvier 2018, elle a rejoint le Directoire d'Euler Hermes, en charge de la zone des Amériques et de la transformation du Groupe.
- Elle est administratrice de Neopost depuis juin 2016.
- Virginie Fauvel est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

MONSIEUR SANFORD MILLER MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE –
MEMBRE INDÉPENDANT



Adresse professionnelle :

444 Seabreeze Blvd Ste.
1002 Daytona Beach,
FL 32118
États-Unis d'Amérique

Âge et nationalité :

65 ans
Nationalité américaine

Date de première nomination :

8/06/2015

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire appelée à
statuer sur les comptes
de l'exercice clos le
31 décembre 2018

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉES

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Advisory board member de CenterState Bank of Florida, LLC
- Fondateur et Associé Gérant de Basin Street Partners LLC

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Vice Chairman of the Board & Founding Director de Gateway Financial Holdings of Florida, Inc.
- Co-Chairman et Co-Chief Executive Officer de Franchise Services of North America, Inc.
- Membre du Board of Directors de Stonewood Holdings LLC

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Sanford Miller possède une grande expérience dans le domaine du transport et du tourisme, et une fine connaissance du marché de la location de voitures.
- Il a débuté sa carrière en 1979 au sein de la société de location de véhicules Budget Group, Inc. qu'il a intégrée en tant que chef d'exploitation de la région nord-est des États-Unis, avant de devenir franchisé de Budget Rent-a-Car de 1980 à 1987.
- Nommé Chief Executive Officer de Team Rental Group en 1987 où il a notamment supervisé l'acquisition de Cruise America, VPSI, Premier Car Rental et Budget Rent-a-Car, il a ensuite occupé les fonctions de Président, Chief Executive Officer et Chairman de Budget Group de 1997 à 2003, où il a supervisé l'achat de Ryder TRS ainsi que le rachat de Budget Group par Cendant Corporation.
- De 2003 à 2012, il a occupé les fonctions de Co-Chairman et Co-Chief Executive Officer de Franchise Services of North America, Inc., où il a piloté l'acquisition d'Advantage-Rent-a-Car, la fusion avec Rent a Wreck Capital et U-Save.
- Il a été également administrateur de la chaîne de restaurant Stonewood Holdings, de la fondation Oswego de l'Université d'État de New York, et Président de l'American Car Rental Association.
- Sanford Miller est actuellement Managing Partner de la société d'investissement Basin Street Partners qu'il a fondée en 2001 et a été de 2006 à 2017 Vice Chairman of the Board & Founding Director de la banque Gateway Financial Holdings of Florida, Inc. Il est également consultant en management au sein du Gerson Lehrman Group depuis 2003.
- Sanford Miller est titulaire d'un Bachelor of Science, Business de la State University of New York, Oswego, New York.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

MADAME KRISTIN NEUMANN

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – MEMBRE INDÉPENDANT



MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Groupe

- Membre du Comité exécutif de LSG Lufthansa Service Holding AG
- Membre du Conseil de surveillance de LSG FRA ZE, LSG FRA ZD et LSG MUC

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Membre du Conseil de surveillance de Solarparc AG et Germanwings GmbH

Adresse professionnelle :

LSG Lufthansa Service
Holding AG
FRA Z/VF
Dornhofstrasse 38
Allemagne

Âge et nationalité :

46 ans
Nationalité allemande

Date de première nomination :

10 mai 2016

Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire appelée à
statuer sur les comptes
de l'exercice clos le
31 décembre 2019

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Kristin Neumann a commencé sa carrière en 2000 chez Thomas Cook AG en tant que spécialiste et ensuite responsable du Département programmation et coordination du Département IT, puis responsable du contrôle des ventes sur le marché allemand (2003), Directeur administratif et financier de l'Europe continentale (2006), Directeur administratif et financier de l'Europe centrale (2008), membre du Conseil d'administration de Thomas Cook AG (2010), Directeur administratif et financier du Royaume-Uni et de l'Europe continentale (2012-2014), en charge notamment de la restructuration du marché anglais.
- Elle intègre ensuite LSG Lufthansa Service Holding AG en 2014 en tant que Directeur administratif et financier et Directeur des ressources humaines (*Chief Officer Human Resources*).
- Kristin Neumann est diplômée de la Georg-August-Universität Göttingen en microéconomie et gestion d'entreprise (Diplom-Kauffrau, 1997) et est titulaire d'un Doctorat en administration des entreprises de la même université (1999) où elle a également occupé les fonctions d'assistante à l'enseignement diplômée et de responsable scientifique (1997-2000).

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

5.1.3 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

Le Conseil de surveillance est tenu d'établir le rapport prévu par l'article L. 225-68 du Code de commerce sur le gouvernement d'entreprise. Ce rapport figure à la Section 5.2.4 « *Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise* » et inclut les informations mentionnées aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 et L. 225-82-2 du Code de commerce, ainsi que les observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice.

5.1.3.1 Absence de liens familiaux

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent Document de Référence, aucun lien familial entre les membres du Conseil de surveillance et les membres du Directoire de la Société.

5.1.3.2 Absence de condamnation

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, en ce qui concerne les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de la Société : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

5.1.3.3 Absence de conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, et sous réserve des relations décrites à la Section 7.2 « *Opérations avec les apparentés* » du présent Document de Référence, il n'existe pas, à la date du présent Document de Référence, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil de surveillance et du Directoire et leurs intérêts privés. Une mission spéciale d'assistance, en matière de stratégie et de développement du Groupe aux États-Unis et en matière de prix a été confiée par le Conseil de surveillance à Monsieur Pascal Bazin le 13 mars 2017, telle que décrite à la Section 5.3.2.2 « *Rémunération 2017 des membres du Conseil de surveillance* » du Document de Référence. Cette mission n'a pas eu lieu pour des raisons d'agenda et ne sera pas reportée à l'année 2018, Monsieur Pascal Bazin a renoncé à la rémunération y afférente et le Conseil de surveillance lors de ses réunions en date du 15 décembre 2017 et du 28 février 2018 a constaté l'absence de conclusion de cette convention. Cette mission a été considérée comme étant conforme à l'intérêt social de la Société par le Conseil de surveillance.

En dehors de cette mission et à la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services liant un des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

En cas de conflit d'intérêt, le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que le membre du Conseil de surveillance doit informer le Conseil, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit également que lorsque l'un des membres du Conseil de surveillance se trouve dans une situation de conflit d'intérêt, même potentiel, à propos d'un sujet devant être débattu par le Conseil, le Président s'assure, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations qui aura examiné au préalable le conflit d'intérêt, que l'information ayant trait à ce sujet ne soit pas communiquée à ce membre, sans préjudice des obligations de ce dernier.

À la date du présent Document de Référence, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte ou accord quelconque conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société a été nommé en cette qualité.

À la date du présent Document de Référence, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de surveillance et/ou les membres du Directoire concernant la cession dans un certain laps de temps de tout ou partie de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception (i) de certaines dispositions légales, (ii) de certaines dispositions prévues aux termes des règlements généraux des plans d'attributions d'actions de performance dont les membres du Directoire ont été bénéficiaires, telles que décrites aux Sections 5.3.1.3 et 5.3.1.5 du Document de Référence (iii) des règles relatives à la prévention des délits d'initiés telles que prévues dans le règlement général de l'AMF et (iv) des recommandations du Code AFEP-MEDEF, imposant une obligation de conservation d'actions.

5.1.3.4 Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »), auquel la Société se réfère, et au règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Conseil de surveillance examine annuellement la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance. Le Conseil de surveillance a procédé à cet examen le 28 février 2018 sur la base de l'analyse effectuée préalablement par le Comité des rémunérations et des nominations. L'ensemble des critères recommandés par le Code AFEP-MEDEF ont été retenus pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil de surveillance.

L'application de l'ensemble de ces critères a conduit le Conseil de surveillance à retenir comme membres indépendants :

- Monsieur Jean-Paul Bailly ;
- Madame Virginie Fauvel ;
- Madame Angélique Gérard ;
- Monsieur Pascal Bazin ;
- Monsieur Sanford Miller ; et
- Madame Kristin Neumann.

À la date du présent Document de Référence, le Conseil de surveillance compte dix membres, dont six sont indépendants, représentant 60 % de l'effectif du Conseil de surveillance.

Chaque membre du Conseil de surveillance est invité à transmettre annuellement à la Société une déclaration au titre de chacun des critères d'indépendance. Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères d'indépendance, ne soit pas qualifié d'indépendant et inversement, qu'un administrateur ne remplissant pas les critères d'indépendance, soit cependant qualifié d'indépendant.

TABLEAU DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

	Ne pas être salarié ou mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Absence de rémunération variable ou rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe	Ne pas être actionnaire à plus de 10 %	Indépendant
Jean-Paul Bailly	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patrick Sayer		✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Philippe Audouin		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Virginie Fauvel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Angélique Gérard	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pascal Bazin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sanford Miller	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Amandine Ayrem		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Éric Schaefer		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Kristin Neumann	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Compte tenu de son rôle en tant que Président du Conseil de surveillance, une analyse spécifique a été réalisée concernant la qualité d'indépendant de Monsieur Jean-Paul Bailly. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de membre et de Président du Conseil de surveillance de la Société, Monsieur Jean-Paul Bailly n'a pas et n'a pas eu par le passé de relation de quelque nature que ce soit avec la Société ou le Groupe. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que Président et membre du Conseil de surveillance de la Société, il n'a reçu aucune autre rémunération de la part de la Société. En qualité de Président du Conseil de surveillance dans une structure dualiste, M. Jean-Paul Bailly n'a pas de fonctions exécutives et ne prend pas part aux décisions opérationnelles

de la Société. En conséquence, Monsieur Jean-Paul Bailly est considéré comme indépendant.

Concernant le critère des relations d'affaires, le Code AFEP-MEDEF précise que l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe doit être débattue par le Conseil et les critères quantifiables et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le Document de Référence. La revue par le Comité des rémunérations et des nominations de la situation de chaque membre au regard de ce critère a permis de conclure à l'absence de toutes relations d'affaires en ce qui concerne l'ensemble des membres indépendants. En conséquence, il n'y a pas eu lieu pour le Conseil de surveillance de se prononcer sur l'appréciation de leur caractère significatif.

5.1.3.5 Équilibre dans la composition du Conseil de surveillance

Suite à l'approbation par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 des résolutions relatives au renouvellement des mandats de Madame Virginie Fauvel et de Monsieur Philippe Audouin et suite à la cooptation de Madame Amandine Ayrem en remplacement de Madame Armance Bordes par décision du Conseil de surveillance en date du 24 juillet 2017, le Conseil de surveillance de la Société est composée de dix membres dont quatre femmes, soit 40 % de l'effectif du Conseil de surveillance, ce qui est conforme aux dispositions de la loi

n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance.

En termes d'internationalisation, le Conseil de surveillance compte, à la date du présent Document de Référence, deux membres du Conseil de surveillance de nationalité étrangère, allemande et américaine, soit 20 % de la composition du Conseil.

L'âge moyen des membres du Conseil de surveillance est de 52 ans à la date du présent Document de Référence.

Ces éléments sont résumés dans le tableau ci-dessous.

SYNTHÈSE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Nom	Date de première nomination	Fin de mandat	Indépendance	Équilibre dans la composition du Conseil	Appartenance à un comité	Taux de participation aux séances du Conseil	Taux de participation aux séances des comités
Jean-Paul Bailly	8/06/2015	2019	✓			100 %	
Pascal Bazin	8/06/2015	2018	✓		Comité d'audit Comité des rémunérations et des nominations	82 %	100 %
Patrick Sayer	24/02/2015	2019				82 %	
Philippe Audouin	24/02/2015	2021			Comité d'audit	80 %	100 %
Virginie Fauvel	24/02/2015	2021	✓	Féminisation	Comité d'audit	73 %	100 %
Angélique Gérard	24/02/2015	2018	✓	Féminisation	Comité des rémunérations et des nominations	82 %	100 %
Sanford Miller	8/06/2015	2019		Internationalisation		100 %	
Amandine Ayrem	24/07/2017	2020		Féminisation		50 % ⁽¹⁾	
Éric Schaefer	24/02/2015	2018			Comité des rémunérations et des nominations	55 %	100 %
Kristin Neumann	10/05/2016	2020	✓	Féminisation Internationalisation	Comité d'audit	91 %	100 %

(1) Taux de participation calculé à compter de sa cooptation intervenue le 24 juillet 2017.

5.1.3.6 Mandats des membres du Conseil de surveillance

Les dates d'expiration des mandats des membres du Conseil de surveillance sont échelonnées afin d'organiser un renouvellement périodique des membres du Conseil de surveillance, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les mandats de Madame Angélique Gérard, Monsieur Eric Schaefer et Monsieur Pascal Bazin arrivant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le renouvellement des mandats de Monsieur Eric Schaefer et Monsieur Pascal Bazin pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de

l'Assemblée Générale qui statuera en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, sera soumis au vote de l'Assemblée Générale Annuelle qui se tiendra le 17 mai 2018. Madame Angélique Gérard a indiqué ne pas demander le renouvellement de son mandat pour raisons d'agenda.

Le Conseil de surveillance réuni le 20 mars 2018 a décidé de soumettre au vote de l'Assemblée Générale Annuelle du 17 mai 2018 la nomination de Madame Petra Friedmann en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

5.1.4 Application du Code AFEP-MEDEF

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF tel que révisé en novembre 2016 ⁽¹⁾ et réexamine régulièrement, pour les améliorer, ses pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

Le Conseil de surveillance a examiné, lors de sa réunion du 28 février 2018, les recommandations dudit Code révisé.

Comme le permettent ce Code et la loi, la Société écarte ou aménage quelques-unes de ses dispositions, compte tenu de sa situation particulière ou du respect d'autres dispositions du Code. Elles sont récapitulées dans le tableau de synthèse ci-dessous, avec les raisons de ces choix.

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société et justification
<p>Indemnité de départ du Président du Directoire (Article 24.5.1. du Code AFEP-MEDEF) « [...] Les conditions de performance fixées par les Conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. [...] »</p>	<p>Les conditions de performance fixées aux termes de la convention de mandat de Madame Caroline Parot en date du 22 décembre 2016, en cas de cessation de ses fonctions de Présidente du Directoire, seront appréciées sur 24 mois, à compter du 1^{er} janvier 2019. En cas de révocation avant le 31 décembre 2017 (inclus) l'indemnité est forfaitaire et égale à sa rémunération fixe annuelle. Au-delà de cette date, en cas de révocation, l'appréciation de l'atteinte des objectifs sur les critères assignés se fera soit sur la moyenne des huit derniers trimestres clos (cette règle s'appliquant dès le 1^{er} janvier 2019), soit sur la moyenne des trimestres clos depuis le 1^{er} janvier 2017 (cette règle s'appliquant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018).</p> <p>Les règles ci-dessus ont été décidées par le Conseil de surveillance du 15 décembre 2016, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, dans la mesure où la performance de Madame Caroline Parot en qualité de Présidente du Directoire ne pourra être appréciée sur deux exercices qu'à compter du 1^{er} janvier 2019.</p>

5.1.5 Autres organes de direction

La Société a nommé, le 22 juillet 2016, Madame Caroline Parot en qualité de Directeur général, Monsieur Kenneth McCall en qualité de Directeur général – Opérations et Pays et Monsieur Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur général - Ventes, Marketing, Clients et Low Cost.

Suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire, Madame Caroline Parot a démissionné de son mandat de Directeur général. Ainsi, depuis le 23 novembre 2016, la Société comprend un Directeur général en charge des

opérations et des pays, Monsieur Kenneth McCall, et un Directeur général en charge des ventes, du marketing, des clients et du *Low Cost*, Monsieur Fabrizio Ruggiero.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2017, un Comité exécutif Groupe ainsi qu'un Comité d'engagements ont apporté leur assistance au Directoire sur le plan opérationnel dans la préparation et la mise en œuvre des décisions et des orientations définies par le Directoire.

(1) Disponible sur le site Internet suivant <http://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees>.

Comité exécutif Groupe

Le rôle du Comité exécutif Groupe est de déployer la stratégie du Groupe au sein des *Business Units*. Le Comité exécutif Groupe est dirigé par Madame Caroline Parot. À la date du présent Document de Référence, le Comité exécutif Groupe se compose, en plus des membres du Directoire, des responsables de chacune des *Business Units*, ainsi que de certains responsables de fonctions opérationnelles du Groupe, tel que décrit ci-dessous :

Nom	Fonction au sein du Groupe
Caroline Parot	Présidente du Directoire
Kenneth McCall	Directeur général - Opérations & Pays - Membre du Directoire
Fabrizio Ruggiero	Directeur général - Ventes, Marketing, Clients & Low Cost - Membre du Directoire
Marcus Bernhardt	Directeur <i>Business Unit International Coverage</i>
Jose-Maria Gonzalez	Directeur général d'Europcar Espagne
Yvonne Leuschner	Directrice <i>Business Unit Vans & Trucks</i>
Luc Péligny	Directeur financier Groupe
Denis Langlois	Directeur des ressources humaines Groupe
Stéphane Deux	Directeur des systèmes d'information Groupe
Franck Rohard	Secrétaire Général – Secrétaire du Conseil de surveillance
Sheila Struyck	Directrice <i>Business Unit – New Mobility</i>
Xavier Courouge	Directeur Marketing et Digital Groupe
Juan Carlos Azcona	Directeur <i>Business Unit Low cost</i>
Aurélia Cheval	Directrice de la stratégie Groupe

Comité d'engagements

Le Comité d'engagements se réunit aussi souvent que nécessaire et a pour principales missions l'analyse, la structuration et la validation des équilibres économiques et financiers des contrats avec les principaux partenaires et des projets d'investissements majeurs au niveau du Groupe

(principales parties prenantes commerciales, y compris les clients et les partenaires).

Ce Comité, présidé par Madame Aurélia Cheval, Directrice de la Stratégie Groupe, s'appuie sur la fonction PMO (*program management*), la fonction contrôle de gestion, ainsi que sur les fonctions opérationnelles du Groupe.

5.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

5.2.1 Principales dispositions des statuts de la Société et du règlement intérieur du Conseil de surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance s'inscrit dans le cadre des recommandations en place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise et notamment ceux visés dans le Code AFEP-MEDEF.

Le règlement intérieur a été révisé par le Conseil de surveillance de la Société lors de ses réunions du 24 février 2017, du 28 février 2018 et du 20 mars 2018. Il complète les statuts de la Société ainsi que les dispositions légales et réglementaires en vigueur en précisant les missions, les

règles de composition et de fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations, ainsi que leurs modalités d'interaction. Les règlements intérieurs du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations sont annexés au règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société peut être modifié à tout moment par une délibération du Conseil de surveillance.

5.2.1.1 Participation aux réunions du Conseil de surveillance par visioconférence ou des moyens de télécommunications

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, l'utilisation de moyens de visioconférence ou de télécommunication est autorisée pour toute réunion du Conseil de surveillance : les moyens utilisés doivent permettre, en temps réel et continu, la transmission de la parole et, le cas échéant, de l'image animée des membres qui doivent pouvoir être vus par tous. Ces moyens doivent également permettre l'identification de chacun des membres et garantir leur participation effective aux réunions.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion du Conseil de surveillance par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dans les conditions prévues ci-dessus. Le registre de présence mentionne le nom des membres qui participent à la réunion du Conseil de surveillance par de tels moyens. Le procès-verbal de la séance devra indiquer le nom des membres du Conseil de surveillance ainsi réputés présents. Il devra également faire état de la survenance éventuelle d'un incident technique lorsqu'il aura perturbé le déroulement de la séance.

Conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce, à l'article 19-III des statuts et à l'article 7.5 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, la participation aux réunions du Conseil de surveillance par moyens de visioconférence ou de télécommunication est exclue pour l'adoption des décisions portant sur les points suivants :

- la nomination ou le remplacement de ses Président et Vice-Président ;
- la nomination ou la révocation des membres du Directoire ;
- l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés, l'examen du rapport de gestion de la Société et du rapport de gestion Groupe.

5.2.1.2 Matières réservées au Conseil de surveillance

L'article 20.IV des statuts de la Société prévoit certaines limitations des pouvoirs du Directoire :

- a. en premier lieu, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance :
 - la cession d'immeubles par nature,
 - la cession totale ou partielle de participations,
 - la constitution de sûretés ainsi que des cautions, avals, garanties ;
- b. les statuts prévoient également que les opérations suivantes, se rapportant à la Société, sont soumises à autorisation préalable :
 - la proposition à l'Assemblée Générale de toute modification statutaire,

- toute proposition de résolutions à l'Assemblée Générale relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et toute utilisation de telles délégations consenties par l'Assemblée Générale,
 - toute opération sur le capital pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une réduction du capital social (non motivée par des pertes) par diminution de la valeur nominale ou annulation de titres,
 - toute proposition à l'Assemblée Générale d'un programme de rachat d'actions,
 - toute proposition à l'Assemblée Générale d'affectation du résultat et de distribution de dividendes ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende de la Société,
 - les décisions de réorientation de l'activité de la Société, ainsi que les opérations de diversification des activités du Groupe impliquant des montants d'investissements supérieurs à 15 millions d'euros, et
 - l'adoption du budget annuel et du plan stratégique de la Société.
- Les montants précisés ci-dessus pourront être révisés à la hausse dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance ;

c. les statuts prévoient également que les opérations suivantes, se rapportant à la Société ou ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, sont soumises à autorisation préalable :

- toute mise en place d'un plan d'options, et toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions,
- toute mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions, et toute attribution gratuite d'actions,
- toute nouvelle convention d'endettement ou de financement, dès lors que le montant de l'opération ou de la convention dépasse (i) 200 millions d'euros lorsque l'endettement est adossé à des actifs et non assorti d'engagements de garantie, à l'exception des conventions de leasing et (ii) 75 millions d'euros dans les autres cas,
- les accords transactionnels dans le cadre de litiges, pour un montant excédant 10 millions d'euros,
- les décisions d'implantation dans de nouveaux pays, directement par création de filiale directe ou indirecte, par prise de participation ou par la conclusion d'accords de *joint venture* ou de coopération significatifs, c'est-à-dire ceux dans lesquels les actifs apportés par toute entité du Groupe (y compris en numéraire) excèdent un seuil de 15 millions d'euros ainsi que les décisions de retrait de toute implantation dans un pays donné sauf cas d'urgence,
- les prises, extensions ou cessions de participations par la Société ou l'une de ses filiales dans toutes sociétés créées ou à créer d'un montant supérieur à 15 millions d'euros,

- la conclusion ou la modification substantielle d'accords emportant l'utilisation de manière exclusive par des tiers d'une marque propriété de la Société ou de l'une de ses filiales (autrement que dans le cadre d'un contrat de franchise ou dans le cours normal des affaires),
- tout autre projet d'opération (à l'exception des investissements d'achat de la flotte) non visé par ailleurs dans la liste ci-dessus dont le montant d'investissement est supérieur à 10 millions d'euros dans la mesure où ces investissements n'ont pas été inscrits au budget, et
- toute décision de fusion, scission, apport partiel d'actifs ou assimilés impliquant la Société et toute décision de vote au sein des filiales de la Société se rapportant à une fusion, scission, un apport partiel d'actifs ou assimilés, à l'exception des réorganisations entre filiales du Groupe. Les montants visés ci-dessus pourront être révisés à la hausse dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Sont également soumises à autorisations préalables du Conseil de surveillance toutes les conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a. et b. du paragraphe ci-dessus.

Une refonte de l'article 20 IV des statuts de la Société fait l'objet de la 34^e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle du 17 mai 2018. Les paragraphes IV et V de l'article 20 des statuts, en cas d'approbation par l'Assemblée Générale Annuelle seront rédigés comme suit :

« IV. Sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance :

- a. par les dispositions légales et réglementaires en vigueur :
 - (i) l'octroi de cautions, avals et garanties ;
- b. par les présents statuts, pour la réalisation des opérations suivantes se rapportant à la Société :
 - (i) la proposition à l'Assemblée Générale de toute modification statutaire,
 - (ii) toute proposition de résolutions à l'Assemblée Générale relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et toute utilisation de telles délégations consenties par l'Assemblée Générale,
 - (iii) toute opération sur le capital pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une réduction du capital social (non motivée par des pertes) par diminution de la valeur nominale ou annulation de titres,
 - (iv) toute proposition à l'Assemblée Générale d'un programme de rachat d'actions,
 - (v) toute proposition à l'Assemblée Générale d'affectation du résultat et de distribution de dividendes ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende de la Société,

(vi) l'adoption du budget annuel et du plan stratégique de la Société ;

- c. par les présents statuts, pour la réalisation des opérations suivantes se rapportant à la Société ou ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce (ensemble le « Groupe ») :
 - (i) toute mise en place d'un plan d'options, et toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions,
 - (ii) toute mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions, et toute attribution gratuite d'actions,
 - (iii) la conclusion ou la modification substantielle d'accords emportant l'utilisation de manière exclusive par des tiers d'une marque propriété de la Société ou de l'une de ses filiales (autrement que dans le cadre d'un contrat de franchise ou dans le cours normal des affaires),
 - (iv) toute décision de fusion, scission, apport partiel d'actifs ou assimilés impliquant la Société et toute décision de vote au sein des filiales de la Société se rapportant à une fusion, scission, un apport partiel d'actifs ou assimilés, à l'exception des réorganisations entre filiales du Groupe ;

- d. par les présents statuts, pour la réalisation des opérations suivantes se rapportant à la Société ou ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce (ensemble le « Groupe »), dans l'hypothèse où elles portent sur un montant excédant certains seuils déterminés par le Conseil de surveillance dans son règlement intérieur :
 - (i) les décisions de réorientation de l'activité de la Société, ainsi que les opérations de diversification des activités du Groupe,
 - (ii) tout nouvel endettement ou conclusion ou modification de contrat de financement (en ce compris les contrats de financement adossés à des actifs et les contrats de location simple),
 - (iii) tout octroi ou renouvellement de cautions, avals, ou garanties,
 - (iv) les accords transactionnels dans le cadre de litiges,
 - (v) les décisions d'implantation dans de nouveaux pays, directement par création de filiale directe ou indirecte, par prise de participation ou par la conclusion d'accords de joint venture ou de coopération significatifs, ainsi que les décisions de retrait de toute implantation dans un pays donné sauf cas d'urgence,
 - (vi) les prises, extensions ou cessions de participations par la Société ou l'une de ses filiales dans toutes sociétés créées ou à créer,

(vii) tout autre projet d'opération (à l'exception des investissements d'achat de la flotte) non visé par ailleurs dans la liste ci-dessus dans la mesure où ces investissements n'ont pas été inscrits au budget ; et

e. toute convention soumise à l'article L. 225-86 du Code de commerce.

V. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées aux a. b. et c. du paragraphe IV ci-dessus. »

5.2.2 Activités du Conseil de surveillance en 2017

Fréquence, durée et participation aux réunions

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance s'est réuni huit fois physiquement, avec une durée moyenne par séance de 4 heures, à l'exception de la réunion du 22 mai 2017 à laquelle une journée entière a été consacrée afin de débattre des orientations stratégiques majeures du Groupe proposées par le Directoire. À cela s'ajoutent trois séances du Conseil de surveillance qui se sont déroulées sous forme de conférence téléphonique d'environ une heure chacune. Ainsi, au cours de l'exercice 2017, le Conseil de surveillance s'est réuni 11 fois au total (contre 15 réunions en 2016).

Le taux de participation global des membres du Conseil aux réunions du Conseil de surveillance est de 82 % en 2017. Les taux de participation individuels par membre sont détaillés au tableau figurant à la Section 5.1.3.5 « *Équilibre dans la composition du Conseil de surveillance* » du présent Document de Référence.

Activités du Conseil de surveillance en 2017

Les activités du Conseil de surveillance en 2017 ont principalement concerné les sujets suivants :

- la revue des comptes annuels et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- la revue des comptes annuels et consolidés du premier semestre 2017 ;
- la revue des comptes consolidés des premier et troisième trimestres 2017 ;
- la revue des projets de communications financières ;
- la politique de dividende ;
- les propositions d'affectation du résultat de l'exercice 2016 ;
- la revue de la politique de financement : le Conseil a notamment renouvelé les autorisations financières et juridiques consenties ;
- la revue approfondie de la stratégie à l'occasion d'une journée de séminaire ;
- l'examen du budget 2018 ; et
- la revue et l'autorisation des projets d'acquisitions.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance a également procédé à :

- la convocation de l'Assemblée Générale Mixte annuelle du 10 mai 2017 et à l'adoption des rapports et projets de résolutions qui lui ont été soumis ;
- l'examen du Document de Référence 2016 et du rapport du Président du Conseil de surveillance prévu par l'article L. 225-68 du Code de commerce ;
- la prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leurs Présidents respectifs des travaux du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;
- la revue de la politique d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes ; et
- la mise à jour de son règlement intérieur.

S'agissant du gouvernement d'entreprise, les travaux du Conseil de surveillance ont principalement porté sur :

- la fixation des principes, critères et éléments de la rémunération de Madame Caroline Parot en qualité de Présidente du Directoire ;
- la fixation des principes, critères et éléments de rémunération des autres membres du Directoire ;
- la fixation des modalités de répartition des jetons de présence des membres du Conseil de surveillance pour les exercices 2017 et 2018 ;
- la revue de la politique de la Société en matière de rémunération à long terme des cadres dirigeants ;
- la revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de la composition du Conseil ; et
- l'approbation du plan de succession des membres du Directoire et du Comité exécutif Groupe.

Réflexion du Conseil de surveillance sur son fonctionnement et évaluation annuelle

Une fois par an, le Conseil de surveillance doit consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement et organiser un débat sur son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues en

son sein et de mesurer la contribution effective de chacun de ses membres à ses travaux.

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit qu'une évaluation formalisée du Conseil de surveillance et des comités doit être réalisée tous les trois ans, éventuellement sous la direction d'un membre indépendant du Conseil de surveillance et, le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur, avec pour objectif notamment de vérifier le respect des principes de fonctionnement du Conseil de surveillance et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Les deux années suivant l'évaluation formalisée, le règlement intérieur permet une autoévaluation du Conseil par ses membres.

Ainsi, conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, une évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités a été conduite à partir de fin 2016 par un cabinet extérieur indépendant et présentée au Conseil de surveillance le 24 février 2017. Il est ressorti de cette évaluation que la diversité dans la composition des membres du Conseil et l'évolution du fonctionnement du Conseil de surveillance étaient positives. Des améliorations possibles avaient toutefois été identifiées et ont été mises en œuvre au cours de l'année 2017 ; elles concernaient notamment : la priorisation des sujets à l'ordre du jour des séances et l'établissement

en coordination avec les membres du Conseil, d'un ordre du jour des sujets qui seront présentés et débattus par le Conseil de surveillance au cours de l'année. Les axes d'amélioration suggérés par le rapport avaient été présentés et débattus lors de la réunion du Conseil de surveillance du 24 février 2017, à l'occasion du point à l'ordre du jour consacré chaque année au débat sur le fonctionnement du Conseil de surveillance.

Une auto-évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2017 a été conduite par les membres du Conseil de surveillance et supervisée par le Comité des rémunérations et des nominations. Les conclusions de cette auto-évaluation ont été présentées au Conseil de surveillance du 28 février 2018. Il est ressorti de cette auto-évaluation que les axes d'amélioration et de recommandations identifiés lors de la dernière évaluation du Conseil de surveillance présentée le 24 février 2017 ont été majoritairement mis en œuvre de façon satisfaisante au cours de l'année 2017. Les nouveaux axes d'amélioration suggérés dans les conclusions de l'auto-évaluation réalisées en janvier 2018 ont été présentés et débattus lors de la réunion du Conseil de surveillance du 28 février 2018, à l'occasion du point à l'ordre du jour consacré chaque année au débat sur le fonctionnement du Conseil de surveillance. Il s'agit notamment de réaliser des efforts supplémentaires pour proposer aux nouveaux membres du Conseil de surveillance un plan d'intégration plus structuré et de conduire systématiquement des analyses a posteriori des grandes décisions stratégiques.

5.2.3 Comités du Conseil de surveillance

Aux termes de l'article 20.VI des statuts de la Société et de l'article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, ce dernier peut décider de la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. Le Conseil de surveillance a institué un Comité d'audit ainsi qu'un Comité des rémunérations et des nominations, dont la composition, les attributions et les règles de fonctionnement sont décrites ci-après. La composition de ces Comités, telle que décidée par le Conseil de surveillance, est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de surveillance en date du 20 mars 2018 a décidé la création d'un Comité stratégique et adopté le règlement intérieur dont les principales dispositions sont présentées à la Section 5.2.3.3 du présent Document de Référence.

5.2.3.1 Comité d'audit

COMPOSITION (ARTICLE 11 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Conformément à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit doit être composé de deux à cinq membres choisis parmi les membres du Conseil de surveillance, en considération notamment de leur indépendance et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. Conformément aux dispositions

légales applicables, les membres du Comité d'audit doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable et bénéficier lors de leur nomination d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance, étant entendu que le Conseil de surveillance peut modifier à tout moment la composition du Comité et par conséquent mettre fin au mandat d'un membre du Comité.

Le Conseil de surveillance nomme le Président du Comité d'audit parmi ses membres, pour la durée de son mandat de membre de ce Comité.

À la date d'enregistrement du présent Document de Référence, le Comité d'audit est composé des quatre membres suivants dont trois, y compris le Président, sont des membres indépendants. La proportion de membres indépendants au sein du Comité d'audit étant de trois sur quatre, la composition de ce Comité est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les quatre membres du Comité d'audit disposent des compétences financières et comptables nécessaires au regard de leur parcours et de leur expérience tels que présentés à la Section 5.1.2.1 « *Composition du Conseil de surveillance* » du présent Document de Référence.

COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

Membres	Indépendance
Kristin Neumann (Présidente)	✓
Philippe Audouin	
Pascal Bazin	✓
Virginie Fauvel	✓

MISSIONS (ARTICLE 1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ D'AUDIT)

La mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil de surveillance de ses missions de contrôle et de vérification en la matière. Dans ce cadre, le Comité d'audit formule tous avis et recommandations au Conseil de surveillance dans le cadre de l'exercice des missions principales suivantes :

(I) SUIVI DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Le Comité d'audit doit examiner, préalablement à leur présentation au Conseil de surveillance, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ces comptes. Le Comité d'audit se penchera, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Le Comité d'audit devra se prononcer sur tout changement significatif dans les principes comptables appliqués par la Société pour la préparation de ses comptes consolidés (annuels ou semestriels), autrement qu'à raison de la modification des normes IAS/IFRS.

Le Comité d'audit doit examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Le Comité d'audit doit notamment examiner les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport annuel, semestriel ou, le cas échéant, trimestriel ou sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché...).

Cet examen devra avoir lieu dans la mesure du possible deux (2) jours avant l'examen fait par le Conseil.

L'examen des comptes annuels et semestriels devra être accompagné d'une présentation des commissaires aux comptes indiquant les points essentiels des résultats de l'audit légal et des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales.

Les commissaires aux comptes doivent notamment être entendus lors des réunions du Comité traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes annuels et semestriels, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Ceci permet au Comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiés par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Le Comité d'audit formule le cas échéant, des recommandations afin de garantir l'intégrité de l'information financière.

(II) SUIVI DE L'EFFICACITÉ DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE, D'AUDIT INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIFS À L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le Comité d'audit doit s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et à l'information comptable et financière. Le Comité d'audit contrôle l'efficacité de l'audit interne, notamment les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il ne soit porté atteinte à son indépendance

Le Comité doit également examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales et apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil de surveillance le cas échéant. Le Comité doit notamment entendre les responsables de l'audit interne et examiner régulièrement la cartographie des risques métiers. Le Comité doit en outre donner son avis sur l'organisation du service d'audit interne et être informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

(III) SUIVI DU CONTRÔLE LÉGAL DES COMPTES SOCIAUX ET CONSOLIDÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Le Comité d'audit doit s'informer et opérer un suivi auprès des commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des membres du Directoire), notamment de leur programme général de travail, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes de la Société ou aux autres documents comptables, des irrégularités, anomalies ou inexactitudes comptables qu'ils auraient relevées, des incertitudes et risques significatifs relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, des conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente et des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient découvertes.

(IV) SUIVI DE L'INDÉPENDANCE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le Comité doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil de surveillance le résultat de cette sélection. Conformément à la réglementation en vigueur, le Comité d'audit doit nommer des commissaires aux comptes issus de nouveaux cabinets en procédant à un appel d'offres à l'expiration de la période maximale de renouvellement du mandat des commissaires aux comptes (24 ans en co-commissariat à compter de la date d'introduction en bourse de la Société). Le Comité d'audit soumet au Conseil de surveillance une recommandation sur le résultat de cette sélection. Il émet également une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale.

Afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité d'audit doit notamment se faire communiquer à la clôture de chaque exercice :

- à compter du quatrième exercice ouvert postérieurement au 16 juin 2016 (soit en 2020), la déclaration d'indépendance des commissaires aux comptes, qui devra notamment inclure la confirmation que les services non audités ne dépassent pas (sauf accord du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C)) le plafond de 70 % de la moyenne des honoraires versés au cours des trois derniers exercices consécutifs pour le contrôle légal des comptes de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, et des états financiers du Groupe ;
- le montant et la répartition détaillée par catégorie de missions des honoraires versés aux commissaires aux comptes ainsi qu'à leur réseau au cours de l'exercice par les sociétés contrôlées par la Société et par l'entité qui la contrôle ; et
- une information sur les prestations accomplies au titre des services autres que la certification des comptes.

Le Comité doit en outre examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et le Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets des commissaires aux comptes et de leurs réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes.

Conformément aux dispositions de l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, les services autres que la certification des comptes qui ne sont pas mentionnés au II de l'article L. 822-11 et au I de l'article L. 822-11-1 du Code de commerce, peuvent être fournis par les commissaires aux comptes, ou les membres du réseau auquel ils appartiennent, à la Société ou aux personnes ou entités qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par elle au sens des I et II de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à condition d'être approuvés par le

Comité d'audit. La procédure d'approbation préalable par le Comité d'audit de tels services est décrite en Annexe A au règlement intérieur du Comité d'audit.

RÉUNIONS DU COMITÉ (ARTICLE 2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ D'AUDIT ET ARTICLE 11 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Le Comité d'audit peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les membres du Comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter.

Les recommandations émises par le Comité d'audit sont adoptées à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité d'audit se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels.

Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil de surveillance et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le Conseil de surveillance.

Le procès-verbal de chaque réunion est établi, sauf disposition particulière, par le secrétaire de séance désigné par le Président du Comité, sous l'autorité du Président du Comité. Il est transmis à tous les membres du Comité. Le Président du Comité décide des conditions dans lesquelles il rend compte au Conseil de surveillance de ses travaux.

Le Comité d'audit peut recourir, si besoin, à des experts extérieurs en sollicitant des études techniques sur des sujets relevant de leur compétence.

Le Comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil de surveillance.

ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT EN 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois avec un taux de participation de ses membres de 100 %. En 2017, le Comité d'audit a notamment étudié et/ou formulé des avis sur les questions suivantes :

- la revue des comptes annuels et comptes consolidés 2016 et du premier semestre 2017 ;
- la revue des comptes des premier et troisième trimestres 2017 ;
- la revue du contrôle interne, des actions menées par l'audit interne et l'examen de la cartographie des risques ; et
- la revue du contrôle interne informatique et du plan de sécurité des systèmes d'informations.

5.2.3.2 Comité des rémunérations et des nominations

COMPOSITION (ARTICLE 11 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Conformément à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité des rémunérations et des nominations doit être composé de deux à cinq membres choisis parmi les membres du Conseil de surveillance, en considération notamment de leur indépendance et de leurs compétences particulières en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des rémunérations et des nominations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La durée du mandat des membres du Comité des rémunérations et des nominations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance, étant entendu que le Conseil de surveillance peut modifier à tout moment la composition du Comité et par conséquent mettre fin au mandat d'un membre du Comité.

La composition du Comité des rémunérations et des nominations peut être modifiée par le Conseil de surveillance agissant à la demande de son Président, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil de surveillance.

Le Président du Comité des rémunérations et des nominations est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil de surveillance sur proposition du Président du Conseil de surveillance.

À la date d'enregistrement du présent Document de Référence, le Comité des rémunérations et des nominations est composé des trois membres suivants dont deux, y compris le Président, sont des membres indépendants. La proportion de membres indépendants au sein du Comité des rémunérations et des nominations étant majoritaire, la composition de ce Comité est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

COMPOSITION DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Membres	Indépendance
Pascal Bazin (Président)	✓
Éric Schaefer	
Angélique Gérard	✓

MISSION (ARTICLE 1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS)

Le Comité des rémunérations et des nominations est un comité spécialisé du Conseil de surveillance dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des membres du Directoire, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

- propositions de nomination des membres du Conseil de surveillance, du Directoire et des Comités du Conseil et analyse du caractère indépendant des membres du Conseil de surveillance

Le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de faire des propositions au Conseil de surveillance en vue de la nomination des membres du Conseil de surveillance (par l'Assemblée Générale ou par cooptation) et des membres du Directoire, ainsi que des membres et du Président de chacun des autres comités du Conseil de surveillance.

S'agissant de la nomination des membres du Conseil de surveillance, le Comité examine de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, le Comité organise une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants du Conseil de surveillance et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;

- mise en œuvre d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité des rémunérations et des nominations établit et tient à jour un plan confidentiel de succession des membres du Directoire ainsi que des membres du Comité exécutif Groupe pour être en situation de proposer rapidement au Conseil de surveillance des solutions de succession en cas de vacance imprévisible. Dans le cadre de l'accomplissement des travaux ci-dessus, le Comité associe la Présidente du Directoire ;

- évaluation annuelle du cumul des mandats des membres du Conseil de surveillance

Le Comité des rémunérations et des nominations examine chaque année, avant la publication du rapport annuel de la Société, la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des règles de cumul des mandats et soumet ses avis au Conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères ;

- examen et proposition au Conseil de surveillance concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres du Directoire

Le Comité étudie et établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de départ, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des membres du Directoire.

Le Comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux ainsi que des recrutements et des rémunérations des membres du Comité exécutif. À cette occasion, le Comité associe à ses travaux les membres du Directoire ;

- *examen et proposition au Conseil de surveillance concernant la méthode de répartition des jetons de présence*

Le Comité propose au Conseil de surveillance l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence à attribuer aux membres du Conseil de surveillance, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité formule également une proposition sur la rémunération allouée au Président et au Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société ;

- *missions exceptionnelles*

Le Comité est consulté pour recommandation au Conseil de surveillance sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil de surveillance à certains de ses membres.

RÉUNIONS DU COMITÉ (ARTICLE 2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ET ARTICLE 11 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Le Comité des rémunérations et des nominations peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les membres du Comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter.

Les recommandations émises par le Comité des rémunérations et des nominations sont adoptées à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil de surveillance se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres du Directoire ou sur la répartition des jetons de présence.

Le Comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance délibère ensuite sur les éléments de rémunération des membres du Directoire hors la présence de ceux-ci.

ACTIVITÉ DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS EN 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni cinq fois avec un taux de participation global de ses membres de 100 %.

En 2017, le Comité des rémunérations et des nominations a été consulté et a émis, le cas échéant, des recommandations sur les sujets suivants :

- la détermination des principes, critères et éléments de la rémunération des membres du Directoire pour l'exercice 2017 et notamment leur rémunération fixe et la fixation des critères de détermination de leur rémunération variable ;
- la détermination de la rémunération variable des membres du Directoire au titre de l'exercice 2016 sur la base des états financiers pour l'exercice 2016 ;
- la présentation des résultats du plan d'actionnariat salarié Esop 2017 ;
- la cooptation d'un nouveau membre du Conseil de surveillance ;
- la politique de gestion des talents au sein du Groupe à mettre en place ;
- l'examen des plans d'intéressement existants au sein du Groupe ;
- l'établissement d'un plan de succession des membres du Directoire, du Comité exécutif Groupe et des Directeurs généraux des Filiales Pays ;
- l'étude de la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions à destination de certains salariés et membres du Directoire du Groupe ;
- la détermination des modalités de répartition des jetons de présence du Conseil de surveillance ; et
- le pilotage de l'autoévaluation du Conseil de surveillance et de ses comités.

5.2.3.3 Comité stratégique

Lors de sa réunion du 20 mars 2018, le Conseil de surveillance a décidé à l'unanimité la création d'un Comité stratégique aux fins notamment d'étudier et d'examiner l'intérêt de projets d'acquisitions et d'opportunités d'investissements de taille significative qui seraient susceptibles de faciliter ou d'accélérer le bon déroulement de la stratégie de développement du Groupe. Une nouvelle version du règlement intérieur du Conseil de surveillance intégrant la création de ce nouveau comité stratégique a été adoptée lors de la réunion du Conseil de surveillance du 20 mars 2018. Les principales dispositions relatives à la composition, aux missions et au fonctionnement de ce comité sont présentées ci-après.

COMPOSITION (ARTICLE 11 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Conformément à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité stratégique doit être composé de deux à cinq membres choisis parmi les membres du Conseil de surveillance.

La durée du mandat des membres du Comité stratégique coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance, étant entendu que le Conseil de surveillance peut modifier à tout moment la composition du Comité et par conséquent mettre fin au mandat d'un membre du Comité.

La composition du Comité stratégique peut être modifiée par le Conseil de surveillance agissant à la demande de son Président, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil de surveillance.

Le Président du Comité stratégique est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil de surveillance sur proposition du Président du Conseil de surveillance.

À la date d'enregistrement du présent Document de Référence, le Comité stratégique n'est pas encore constitué. Il le sera lors du séminaire stratégique du Conseil de surveillance du 22 mai 2018 se tenant à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires de la Société du 17 mai 2018.

MISSION (ARTICLE 1 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ STRATÉGIQUE)

Le Comité stratégique analyse notamment les différentes orientations et options stratégiques possibles du Groupe qui sont susceptibles de favoriser son développement.

Il étudie et examine l'intérêt prospectif des accords de partenariat, des projets d'acquisitions ou des opportunités d'investissements significatifs qui seraient susceptibles de faciliter ou d'accélérer le bon déroulement de la stratégie de développement de la Société,

Il étudie et émet ses recommandations sur les projets d'acquisition et d'investissements stratégiques qui sont soumis à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance.

Il étudie les risques liés aux projets de développement ou d'implantation dans des pays où le Groupe n'est pas présent.

Il a également pour mission de faire des recommandations quant aux investissements nécessaires à la mise en œuvre de chacune des stratégies envisagées.

Il s'assure que la stratégie retenue et appliquée par le Directoire est conforme aux orientations stratégiques à adoptées par la société ou formule toute recommandation de modification de cette politique.

Le rôle du Comité stratégique est d'assister le Conseil de surveillance. A cet effet, il formule tous avis et recommandations au Conseil de surveillance dans les domaines visés ci-dessus.

Plus généralement, il appartient au Comité stratégique d'identifier et de soumettre au Conseil de surveillance toute orientation ou toute initiative jugée intéressante pour l'avenir de la Société pour autant qu'elle préserve son fonctionnement opérationnel et garantisse le maintien des grands équilibres financiers.

RÉUNIONS DU COMITÉ (ARTICLE 2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ STRATÉGIQUE ET ARTICLE 11 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Le Comité stratégique peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les membres du Comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter.

Les recommandations émises par le Comité stratégique sont adoptées à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil de surveillance.

5.2.4 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rapport du Conseil de surveillance établi au titre de l'article L. 225-68 du Code de commerce

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le rapport du Conseil de surveillance comprend pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 les informations concernant la composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance. Il comprend également la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires

sociaux au sein de la Société au cours de l'exercice écoulé. Ce rapport décrit, par ailleurs, l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance. Il présente les observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion établi par le Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Il indique, en outre, les limitations apportées aux pouvoirs du Directoire par le Conseil de surveillance. Ce rapport précise que la Société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise et

indique les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Ce rapport indique aussi les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale. Il mentionne également la rémunération totale et les avantages de toute nature versés durant l'exercice clos le 31 décembre 2017 aux mandataires sociaux, décrit les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués. Les engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux et les modalités de détermination de ces engagements sont également exposés. Le rapport expose également les éléments d'information prévus par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce. Ce rapport fait également état des conventions conclues (hors conventions courantes conclues à des conditions normales) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale du

Groupe. Il contient, par ailleurs, un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital. Enfin, il présente les projets de résolution établis par le Conseil de surveillance afin que soient approuvés les principes et critères de détermination des éléments de rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux en raison de leur mandat pour l'exercice 2018. Ces principes et critères sont également présentés dans le rapport du Conseil.

Le présent Document de Référence de la Société comprend tous les éléments du rapport du Conseil de surveillance de la Société visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Le lecteur trouvera ci-après les références aux paragraphes du présent Document de Référence correspondant aux différentes parties du rapport du Conseil de surveillance.

Le rapport du Conseil de surveillance ainsi que les diligences qui l'ont sous-tendu ont été approuvés dans leur ensemble par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 28 février 2018.

Éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Sections correspondantes du présent Document de Référence
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion établi par le Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	3.10
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017	5.1.1 5.1.2
Composition du Conseil de surveillance, et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	5.1.2.1 5.1.3 5.2.1 5.2.2 5.2.3 6.2.2.2
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance	5.1.3.5
Limitation des pouvoirs du Directoire	6.2.2 5.2.1.2
Référence au Code de gouvernement d'entreprise et points de divergence avec le code	5.1.4
Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2017 aux mandataires sociaux. Éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués. Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux.	5.3
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	6.2.5
Tableau des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital	6.3.5.1
Informations de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce	6.6
Conventions (hors conventions courantes conclues à des conditions normales) intervenues directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale du Groupe	7.2
Projets de résolutions établis par le Conseil de surveillance afin que soient approuvés les principes et critères de détermination des éléments de rémunération et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	5.3.1.5 et 5.3.2.3

5.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération des membres du Directoire ainsi que celle des membres du Conseil de surveillance est déterminée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Dans son analyse et ses propositions au Conseil de surveillance, le Comité des rémunérations et des nominations est attentif au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

5.3.1 Rémunération des membres du Directoire

5.3.1.1 Principes de la rémunération des membres du Directoire

La rémunération des membres du Directoire prend en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

L'ensemble des éléments de rémunération des membres du Directoire est examiné et décidé chaque année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en considération des éléments suivants : des responsabilités des membres, de leurs performances individuelles et des performances de la Société, de la réglementation applicable, des recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi qu'au regard des pratiques de marché. Au cours du premier trimestre 2018, le Comité des rémunérations et des nominations a confié à un cabinet indépendant la réalisation d'une étude comparative concernant la rémunération des membres du Directoire. (Pour plus d'informations sur les résultats de cette étude et les conséquences sur la politique de rémunération 2018, se reporter à la Section 5.3.1.5 « *Politique de rémunération 2018* » du présent Document de Référence.)

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION

La rémunération de chaque membre du Directoire se compose des éléments suivants :

- d'une rémunération fixe annuelle payable sur douze mois ;
- d'une rémunération variable annuelle exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle ;
- d'éventuelles attributions d'actions de performance ;
- d'avantages en nature ; et
- d'une éventuelle rémunération exceptionnelle.

RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe de chacun des membres du Directoire reflète les responsabilités qu'ils assument et leurs expertises respectives. Celle-ci est cohérente et prend en compte l'attractivité de cette rémunération par rapport au marché. Cette rémunération a fait l'objet d'un ajustement en 2016 pour Madame Caroline Parot et Monsieur Fabrizio Ruggiero et d'un ajustement en 2017 s'agissant de Messieurs Fabrizio

Ruggiero et Kenneth McCall. Aucun ajustement de la rémunération fixe de chacun des membres du Directoire n'a eu lieu et n'est prévu en 2018.

Comme indiqué ci-dessus, trois études, réalisées en 2016, 2017 et 2018 par un cabinet indépendant spécialisé dans les analyses de rémunération a aidé à la détermination de l'ensemble des éléments composant la rémunération des membres du Directoire. L'étude réalisée en 2017 avait permis de constater qu'un décalage certain existait entre les rémunérations (fixes et variables) des années antérieures et celles résultant de l'analyse du marché, ce qui avait conduit à l'ajustement de la rémunération fixe de Messieurs Fabrizio Ruggiero et Kenneth McCall. L'étude réalisée en 2018 porte sur une comparaison avec d'une part les sociétés composant le SBF 80 et d'autre part sur un échantillon international de sociétés de taille comparable à celle du Groupe dans les secteurs du loisir, des services digitaux et de la mobilité. L'étude réalisée en 2018 a fait ressortir l'absence de décalage significatif entre la rémunération 2017 des membres du Directoire et celles résultant de l'analyse du marché.

La revue de la rémunération fixe des membres du Directoire est comme l'ensemble des éléments de la rémunération des membres du Directoire, effectuée annuellement par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. La périodicité de l'évolution de la rémunération fixe de chacun des membres du Directoire dépendra d'éventuels écarts qui pourraient être constatés en début de chaque exercice entre les responsabilités assumées et les expertises respectives de chacun des membres du Directoire d'une part et les analyses de marché d'autre part, tout en respectant les recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière. Se reporter aux paragraphes du (A) de la Section 5.3.1.2 « *Composition de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2017* » du présent Document de Référence pour plus d'informations sur la rémunération fixe 2017 des membres du Directoire et aux paragraphes du (A) de la Section 5.3.1.5 « *Politique de rémunération 2018* » pour plus d'informations sur la rémunération fixe 2018 des membres du Directoire.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle des membres du Directoire vise à associer les dirigeants à la performance du Groupe. Conformément au Code AFEP-MEDEF, la rémunération

variable de chacun des membres du Directoire correspond à un pourcentage de leur rémunération fixe annuelle. La rémunération variable annuelle des membres du Directoire est destinée à prendre en compte leurs performances individuelles et les performances de la Société et repose sur des critères de performance qualitatifs et quantifiables fixés individuellement pour chacun des membres du Directoire. L'analyse de la performance, fondée sur des critères diversifiés et préétablis, est effectuée au regard des objectifs de la Société, des intérêts des actionnaires, mais également de la mise en œuvre de la stratégie de la Société. Se reporter aux paragraphes du (B) de la Section 5.3.1.2 pour plus d'informations sur la rémunération variable 2017 des membres du Directoire et aux paragraphes du (B) de la Section 5.3.1.5 pour plus d'informations sur la rémunération variable 2018 des membres du Directoire.

RÉMUNÉRATION LONG TERME : ACTIONS DE PERFORMANCE

Conformément à la politique de rémunération ci-dessus exposée, le Groupe a souhaité associer les membres du Directoire et certains collaborateurs du Groupe à la performance du Groupe par le biais d'attribution d'actions de performance. Ces attributions permettent notamment d'aligner les intérêts des actionnaires, l'intérêt social et ceux du management. Se reporter aux Sections 5.3.1.3 et 5.3.1.4 pour plus d'informations sur l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire en 2015 et en 2017 et aux paragraphes du (C) de la Section 5.3.1.5 pour plus d'informations sur l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire en 2018.

RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Des circonstances très particulières (par exemple en raison de leur importance pour la Société, de l'implication qu'elles exigent ou des difficultés qu'elles représentent) pourraient donner lieu à une rémunération exceptionnelle aux membres du Directoire. Une telle attribution serait exceptionnelle, motivée et décidée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Les montants correspondants aux rémunérations attribuées en 2017 à chacun des membres du Directoire figurent aux tableaux de la Section 5.3.3 « Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux » du présent Document de Référence.

5.3.1.2 Composition de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2017

APPROBATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUS OU ATTRIBUÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Les éléments de rémunération dus ou attribués aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2017 tels que présentés à la Section 5.3.1.2 du présent Document de Référence seront,

en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de la Société en date du 17 mai 2018, aux termes des projets de résolutions reproduits ci-après.

DIXIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 À MADAME CAROLINE PAROT EN SA QUALITÉ DE PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.1.2 du Document de Référence 2017 de la Société.

ONZIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 À MESSIEURS KENNETH MCCALL ET FABRIZIO RUGGIERO EN LEUR QUALITÉ DE MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Monsieur Kenneth McCall et Monsieur Fabrizio Ruggiero, membres du Directoire et Directeurs Généraux en raison de leurs mandats, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.1.2 du Document de Référence 2017 de la Société.

(A) RÉMUNÉRATION FIXE 2017 DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

La rémunération fixe annuelle des membres du Directoire pour l'année 2017 a été décidée par le Conseil de surveillance lors de ses réunions des 24 février et 13 mars 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations des 22 février et 8 mars 2017.

La rémunération fixe annuelle perçue par les membres du Directoire au titre de l'exercice 2017 est détaillée ci-après :

- la rémunération fixe annuelle de Madame Caroline Parot ayant été revue à la hausse suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire le 23 novembre 2016, sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017 a été reconduite à l'identique, soit un montant de 510 000 euros. Compte tenu d'une régularisation au titre du passage du statut de salarié au statut de mandataire social de Madame Parot en décembre 2016, sa rémunération 2017 a été augmentée en janvier 2017 de cet ajustement de rémunération, égal à 42 500 euros. Ainsi, la rémunération fixe annuelle totale perçue par Madame Caroline Parot au titre de l'exercice 2017 s'élève à un total de 552 500 euros ;
- la rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017 de Monsieur Kenneth McCall dont le montant en 2016 s'élevait à 294 000 livres sterling, a été revalorisée à 325 000 livres sterling avec effet au 1^{er} mars 2017, en considération notamment de ses fonctions de Directeur général en charge des Filiales Pays et des Opérations du Groupe depuis le 22 juillet 2016 et au regard des conclusions de l'étude comparative des pratiques du marché en la matière menée par le cabinet indépendant au premier trimestre 2017. Cette revalorisation représente une augmentation de 10,54 % de sa rémunération fixe annuelle par rapport à sa rémunération fixe annuelle en 2016. Ainsi, Monsieur Kenneth McCall a perçu en sa qualité de Directeur général – Opérations et Pays de la Société, une rémunération fixe annuelle totale de 325 000 livres sterling soit 370 500 euros ⁽¹⁾ au titre de l'exercice 2017 ;
- la rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017 de Monsieur Fabrizio Ruggiero, dont le montant en 2016 s'élevait à 280 000 euros, a été revalorisée à 370 000 euros avec effet au 1^{er} mars 2017, en considération notamment de ses fonctions de Directeur général en charge des Ventes, du Marketing, des Clients du Groupe et du *Low Cost* depuis le 22 juillet 2016 et au regard des conclusions de l'étude comparative des pratiques de marché menée au premier trimestre 2017 par le cabinet indépendant. Cette revalorisation représente une augmentation de 32,40 % de sa rémunération fixe annuelle par rapport à sa rémunération fixe annuelle 2016. Ainsi, Monsieur Fabrizio Ruggiero a perçu, en sa qualité de Directeur général – Ventes, Marketing, Clients & *Low Cost* une rémunération fixe annuelle totale de 370 000 euros au titre de l'exercice 2017.

(B) RÉMUNÉRATION VARIABLE 2017 DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Description de la composition de la rémunération variable annuelle 2017

Les principes et critères de la rémunération variable annuelle (ci-après, la « **Rémunération Variable Annuelle** ») de la Présidente et des autres membres du Directoire sont

déterminés et réexaminés chaque année par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, dans le respect des dispositions légales applicables et des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La Rémunération Variable Annuelle s'exprime en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

La « **Rémunération Variable Cible** » d'un membre du Directoire correspond à l'atteinte de 100 % des objectifs fixés sur les critères quantifiables et qualitatifs définis annuellement par le Conseil de surveillance et représente 100 % de la rémunération fixe annuelle.

Chaque critère quantifiable est défini avec trois paliers de réalisation qui permettent d'évaluer son degré d'atteinte : minimum, cible et maximum. En début d'exercice, les paliers de réalisation de chaque objectif (par critère) sont revus et approuvés par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Le degré d'atteinte des objectifs pour chaque critère quantifiable est calculé par interpolation linéaire entre les paliers déterminés. Ainsi, les paliers de réalisation de chaque critère quantifiable ont été examinés et approuvés par le Conseil de surveillance du 24 février 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 22 février 2017.

En début d'exercice, les critères qualitatifs sont revus et approuvés, par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

La première étape du calcul de la Rémunération Variable Annuelle consiste à déterminer le degré d'atteinte des objectifs pour chacun des critères qualitatifs et quantifiables (ci-après, la « **Partie Variable de Base** »). Cette Partie Variable de Base est ensuite ajustée à la hausse ou à la baisse par application d'un coefficient multiplicateur lié au niveau d'atteinte de l'objectif quantifiable annuel de recommandation client (*Net Promoter Score*) du Groupe.

Les critères de performance qualitatifs et la pondération des critères quantifiables sont fixés individuellement, de manière précise et objective, pour le Président ainsi que pour chacun des autres membres du Directoire. Le Conseil de surveillance en date du 24 février 2017 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations du 22 février 2017, de reconduire la pondération des critères quantifiables applicables en 2017, à l'identique de celle qui était applicable depuis le 22 juillet 2016.

Ainsi, pour l'exercice 2017, la Partie Variable de Base du Président du Directoire ainsi que celle des autres membres du Directoire, peuvent être comprises entre 0 % et 135 % de la rémunération fixe annuelle en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés pour les critères quantifiables et qualitatifs. Après application du coefficient lié au *Net Promoter Score*, la Rémunération Variable Annuelle peut atteindre jusqu'à 155 % au maximum de la rémunération fixe annuelle.

(1) Sur la base d'une conversion de la livre sterling en euros au taux de change moyen de 1,14 au 31 décembre 2017.

Description des critères qualitatifs 2017

Les critères qualitatifs ont été établis et définis individuellement et de manière précise et objective pour chacun des membres du Directoire. Ces derniers étant directement liés à la stratégie du Groupe, ils ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité.

Les cinq objectifs qualitatifs de Madame Caroline Parot portaient sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, sur l'amélioration de l'expérience client et sur la mise en place de la nouvelle organisation du Groupe.

Les quatre objectifs qualitatifs de Monsieur Kenneth McCall portaient sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe dans la BU *Vans & Trucks*, et sur l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe.

Les quatre objectifs qualitatifs de Monsieur Fabrizio Ruggiero portaient sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe dans les BU *Low Cost* et *New Mobility* et sur la définition et la mise en place d'une nouvelle organisation commerciale.

Au titre de l'exercice 2017, les critères qualitatifs de la Partie Variable de Base de la Présidente du Directoire et des autres membres du Directoire représentent 30 % de leur Rémunération Variable Cible et peuvent varier de 0 à 30 % de la rémunération fixe annuelle selon le niveau d'atteinte de leurs objectifs individuels.

Description des critères quantifiables 2017

Compte tenu du déploiement effectif du nouveau modèle d'organisation centré sur cinq *Business Units* et du remplacement effectif depuis le 22 juillet 2016, de Messieurs Kenneth McCall et Fabrizio Ruggiero dans leurs précédentes

fonctions de Directeurs Généraux de Filiales Pays, à savoir respectivement Europcar Group UK et Europcar Italia S.p.À, le Conseil de surveillance a décidé d'appliquer des critères quantifiables identiques pour l'ensemble des membres du Directoire.

Les critères quantifiables et leur pondération pour la Présidente du Directoire et les autres membres du Directoire, tels que détaillés dans le tableau ci-dessous, représentent 70 % de leur Rémunération Variable Cible, et peuvent varier entre 0 et 105 % de la rémunération fixe annuelle, suivant le niveau d'atteinte des objectifs pour chaque critère tel que décrit ci-après :

- (i) EBITDA Groupe, ce critère représentant 40 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 60 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ;
- (ii) chiffre d'affaires (*Top Line*), ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 22,5 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ; et
- (iii) résultat net consolidé, ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 22,5 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère.

La pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la Partie Variable de Base de chacun des membres du Directoire est exposée dans le tableau ci-dessous.

Pondération des critères qualitatifs et quantifiables 2017

(Arrêtés par le Conseil de surveillance du 24 février 2017)

Critères	Caroline Parot			Kenneth McCall			Fabrizio Ruggiero		
	Pondération en cas d'atteinte du palier cible du critère	Pondération en cas d'atteinte du palier maximum du critère	Pondération résultant du niveau d'atteinte des objectifs réalisés en 2017	Pondération en cas d'atteinte du palier cible du critère	Pondération en cas d'atteinte du palier maximum du critère	Pondération résultant du niveau d'atteinte des objectifs réalisés en 2017	Pondération en cas d'atteinte du palier cible du critère	Pondération en cas d'atteinte du palier maximum du critère	Pondération résultant du niveau d'atteinte des objectifs réalisés en 2017
Critères qualitatifs	30 %	30 %	27,0 %	30 %	30 %	10,50 %	30 %	30 %	27,0 %
EBITDA Groupe	40 %	60 %	0 %	20 %	30 %	0 %	20 %	30 %	0 %
Chiffre d'affaires	15 %	22,5 %	0 %	15 %	22,5 %	0 %	15 %	22,5 %	0 %
Résultat net consolidé	15 %	22,5 %	0 %	15 %	22,5 %	0 %	15 %	22,5 %	0 %
TOTAL AVANT APPLICATION DU COEFFICIENT LIÉ AU NET PROMOTER SCORE	100 %	135 %	27 %	100 %	135 %	11 %	100 %	135 %	27 %
TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT MAXIMUM LIÉ AU NET PROMOTER SCORE	115 %	155 %	N/A	115 %	155 %	N/A	115 %	155 %	N/A
TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT 2017 LIÉ AU NET PROMOTER SCORE	-	-	26,80 %	-	-	10,40 %	-	-	26,80 %

Application d'un coefficient multiplicateur en fonction de l'atteinte par le Groupe d'un taux de recommandation

Pour l'ensemble des membres du Directoire, y compris pour la Présidente du Directoire, en cas d'amélioration par le Groupe du *Net Promoter Score* au-delà de 10 % de l'objectif, un coefficient multiplicateur maximum de 1,15x est appliqué à leur Partie Variable de Base, permettant à leur Rémunération Variable Annuelle d'atteindre au maximum jusqu'à 155 % de leur rémunération fixe annuelle. Inversement, en cas de sous-performance du *Net Promoter Score* en dessous de 10 % de l'objectif, le coefficient multiplicateur minimum de 0,85x serait appliqué à la Partie Variable de Base. Dans l'intervalle [- 10 %/+ 10 %], le coefficient multiplicateur est calculé par interpolation linéaire entre les bornes [0,85-1,15] sur la base de l'évolution du *Net Promoter Score*.

Le Net Promoter Score atteint par le Groupe en 2017 s'est élevé à 54,7 %, soit 0,3 point en dessous de l'objectif cible fixé, et le coefficient multiplicateur calculé en conséquence par interpolation ressort à 0,992.

Détermination de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2017

Le Conseil de surveillance du 28 février 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 26 février 2018, a (i) évalué et arrêté le niveau d'atteinte des objectifs sur les critères quantifiables et qualitatifs 2017 pour chacun des membres du Directoire, tel que décrit dans le tableau ci-dessous (ii) constaté le *Net Promoter Score* du Groupe pour l'exercice 2017 puis (iii) arrêté le montant de la Rémunération Variable Annuelle après application du coefficient multiplicateur afférent au niveau de *Net Promoter Score* constaté.

Le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 28 février 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 26 février 2018, a constaté que la rémunération variable annuelle de chacun des membres du

Directoire au titre de l'exercice 2017 résultera exclusivement de l'atteinte de critères qualitatifs alors qu'au titre de l'exercice 2017, les critères qualitatifs de la Partie Variable de Base de la Présidente du Directoire et des autres membres du Directoire pouvaient varier de 0 à 30 % de leur rémunération fixe annuelle selon le niveau d'atteinte de leurs objectifs individuels.

Le Conseil de surveillance lors de la réunion susvisée a justifié l'évaluation de l'action de chacun des membres du Directoire au cours de l'année 2017 et a exposé les motifs de sa décision relative au niveau d'atteinte des critères qualitatifs pour chacun d'entre eux comme suit :

L'atteinte par les membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs respectifs 2017 se justifie en raison de leurs actions positives concourant aux réalisations 2017 notamment des événements marquants de l'exercice 2017, tels que décrits à la Section 1.2.2 du présent Document de référence et plus spécifiquement pour Madame Caroline Parot, la mise en place effective de la nouvelle organisation, la digitalisation et le focus sur l'expérience client tels que notamment visés aux Sections 1.5.3, 1.5.4 et 1.5.5 du présent Document de Référence, justifiant l'atteinte de ses objectifs qualitatifs à hauteur de 90 % ; pour Monsieur Fabrizio Ruggiero notamment ses actions sur les BU *Low Cost* et *New Mobility* et la mise en place effective de la nouvelle organisation telles que notamment visées aux Sections 1.5.3 et 1.5.4 du présent Document de Référence, justifiant l'atteinte de ses objectifs qualitatifs à hauteur de 90 % ; et Monsieur Kenneth McCall pour ses actions notamment sur la BU *Vans & Trucks* telles que notamment décrites aux Sections 1.6.1 et 3.1.1 du présent Document de Référence ainsi que, pour la part délivrée en 2017, sur la structure des coûts et l'efficacité opérationnelle, plus amplement décrites au Chapitre 3 du présent Document de Référence, justifiant l'atteinte de ses objectifs qualitatifs à hauteur de 35 %.

Le niveau d'atteinte des objectifs sur les critères quantifiables et qualitatifs 2017 de chacun des membres du Directoire est présenté dans le tableau ci-dessous.

Critères	Niveau d'atteinte des objectifs		
	Caroline Parot	Kenneth McCall	Fabrizio Ruggiero
Critères qualitatifs	90,00 %	35,00 %	90,00 %
EBITDA Groupe	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Chiffre d'affaires	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Résultat net consolidé	0,00 %	0,00 %	0,00 %
TOTAL AVANT APPLICATION DU COEFFICIENT LIÉ AU NET PROMOTER SCORE	27,00 %	10,50 %	27,00 %
TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT 2017 LIÉ AU NET PROMOTER SCORE	26,80 %	10,40 %	26,80 %

La Rémunération Variable Annuelle due à Madame Caroline Parot au titre de l'exercice 2017 est égale à 136 573 euros.

La Rémunération Variable Annuelle due à Monsieur Kenneth McCall au titre de l'exercice 2017 est égale à 38 584 euros.

La Rémunération Variable Annuelle due à Monsieur Fabrizio Ruggiero au titre de l'exercice 2017 est égale à 99 083 euros.

Le détail des montants correspondants aux rémunérations des membres du Directoire au titre de l'exercice 2017, figure aux tableaux de la Section 5.3.3 « *Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux* » du présent Document de Référence.

(C) PRIME EXCEPTIONNELLE

Aucune prime exceptionnelle n'a été versée ou attribuée aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2017.

(D) AVANTAGES EN NATURE EN 2017

La Présidente du Directoire bénéficie d'une voiture de fonction, d'une couverture santé/prévoyance, d'un bilan de santé annuel et d'une assurance chômage mandataire social souscrite à son bénéfice.

Monsieur Kenneth McCall bénéficie d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel ainsi que d'une assurance complémentaire maladie. Monsieur Fabrizio Ruggiero bénéficie d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel, d'une allocation « foreign service » et d'un logement de fonction à Paris ainsi que d'une assurance dommages corporels et maladie.

5.3.1.3 Attribution d'actions de performance en 2015

Suite à l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le Directoire après autorisation préalable du Conseil de surveillance, a décidé la mise en place le 25 juin 2015, d'un plan d'attribution gratuite d'actions en faveur des membres du Comité exécutif Groupe (le « **Plan AGA Top 13** »). L'acquisition de ces actions gratuites, à l'issue de périodes d'acquisition de deux ans pour la Tranche 1 et de trois ans pour la Tranche 2, est soumise à une condition de présence dans le Groupe au 25 juin 2017 (celle-ci ne sera plus applicable pour les Actions de la Tranche 2 à compter de cette date) et la réalisation des conditions de performance ci-après exposées :

- au titre des exercices clos au 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016, à des conditions de performance liées au Corporate EBITDA ajusté (s'agissant de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13) ; et
- au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017, à des conditions de performance liées (i) au Corporate EBITDA ajusté et (ii) à l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle du SBF 120 (s'agissant de la Tranche 2 du Plan AGA Top 13).

Par ailleurs, à la suite de la période d'acquisition, une période de conservation des actions gratuites de deux ans est prévue.

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :

- (i) le Président du Directoire devra conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées, et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à trois (3) fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que le Président du Directoire devra en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de ses fonctions ; et
- (ii) les autres membres du Directoire de la Société devront chacun conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan, ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à une (1) fois le montant de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que les Directeurs généraux devront en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de leurs fonctions respectives.

Le Directoire en date du 26 juin 2017 a constaté, après examen du Comité des rémunérations et des nominations du 23 juin 2017, l'acquisition définitive de 50 % des actions de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13 par les bénéficiaires de ce Plan, et notamment les membres du Directoire, après examen de la réalisation de la condition de performance liée au Corporate EBITDA ajusté au titre de l'exercice 2015 et au regard de la satisfaction de la condition de présence à la date d'acquisition susmentionnée. Ce même Directoire a constaté l'absence d'atteinte de la condition de performance liée au Corporate EBITDA ajusté au titre de l'exercice 2016 et par conséquent, la perte des droits des bénéficiaires de ce Plan au titre de 50% des actions de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13.

Après avis du Comité des rémunérations et des nominations en date du 26 février 2018, le Directoire en date du 27 février 2018 a constaté l'absence de réalisation des conditions de performance applicables à la Tranche 2 du Plan AGA Top 13 et la perte des droits des bénéficiaires s'agissant de la Tranche 2 du Plan AGA Top 13.

Pour plus d'informations sur le nombre et les montants d'actions gratuites attribuées aux membres du Directoire au titre du Plan AGA Top 13 et aux nombres d'actions définitivement acquises au titre de ce Plan, se reporter au tableau 10 de la Section 5.3.3 « *Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux* » du présent Document de Référence.

Chaque bénéficiaire du Plan AGA Top 13 s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation des actions prévue aux termes dudit Plan. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place à la date du présent Document de Référence.

5.3.1.4 Attribution d'actions de performance en 2017

Le Conseil de surveillance du 24 février 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 22 février 2017 a autorisé le Directoire à mettre en œuvre le plan d'attribution gratuite d'actions à destination des dirigeants et de certains salariés du Groupe (le « Plan AGA 2017 »), dont les modalités d'attribution des actions, ainsi que les principaux termes et conditions sont les suivantes :

- (i) l'acquisition des actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans (ou trois ans pour les non-résidents français), serait soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance liées, au titre des exercices clos au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018, (i) au Group EBITDA, (ii) au chiffre d'affaires et (iii) à un TSR (Total Shareholder Return) relatif ;
- (ii) une période de conservation des actions gratuites d'un an est prévue à la suite de la période d'acquisition, lorsque celle-ci est égale à deux ans. Aucune période de conservation n'est prévue lorsque la période d'acquisition est égale à trois ans ;
- (iii) en application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :
 - la Présidente du Directoire devra conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées, et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à trois (3) fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que la Présidente du Directoire devra en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de ses fonctions ; et
 - les Directeurs généraux de la Société devront chacun conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan, ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à deux (2) fois le montant de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que les Directeurs généraux devront en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de leurs fonctions respectives.

Chaque bénéficiaire du Plan AGA 2017 s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation des actions prévue aux termes dudit Plan. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place à la date du présent Document de Référence.

Après avis du Comité des rémunérations et des nominations en date du 16 mars 2018, le Directoire en date du 20 mars 2018 a constaté l'absence de réalisation de la condition de performance liée notamment au TSR au titre de l'exercice 2017.

5.3.1.5 Politique de rémunération 2018

Les éléments de rémunération 2018 suivent les principes décrits à la Section 5.3.1.1 « *Principes de la rémunération des membres du Directoire* » du présent Document de Référence. Au cours du premier trimestre 2018, le Comité des rémunérations et des nominations a confié à un cabinet indépendant la réalisation d'une étude comparative concernant la rémunération des membres du Directoire. L'analyse de marché effectuée en 2018 porte sur une comparaison avec d'une part les sociétés composant le SBF 80 et d'autre part sur un échantillon international de sociétés de taille comparable à celle du Groupe dans les secteurs du loisir, des services digitaux et de la mobilité.

Les résultats de cette étude, ont permis de souligner l'importance de positionner chacun des éléments composant la rémunération des membres du Directoire, au regard des pratiques du marché.

En prenant en compte cette étude la rémunération de chaque membre du Directoire, tel que décidée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 20 mars 2018, se composera en 2018 des éléments suivants :

- d'une rémunération fixe annuelle payable sur douze mois ;
- d'une rémunération variable annuelle exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle ;
- d'attributions d'actions de performance ;
- d'avantages en nature ;
- d'une éventuelle rémunération exceptionnelle en cas de circonstances très particulières ; et
- d'indemnités en cas de cessation de fonctions et d'indemnités de non-concurrence.

La Rémunération Variable Cible de chacun des membres du Directoire correspond à 100 % du montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que leur Rémunération Variable Annuelle pourrait atteindre après application du coefficient maximum lié au *Net Promoter Score*, 155 % de leur rémunération fixe annuelle. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance pouvant être attribuées en 2018 à chaque membre du Directoire correspond à 150 % de sa rémunération fixe annuelle. Ainsi, la rémunération variable annuelle et pluriannuelle d'un membre du Directoire au titre de l'exercice 2018 n'excéderait pas 305 % de sa rémunération fixe annuelle.

APPROBATION DES ACTIONNAIRES SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

En application du nouvel article L. 225-82-2 du Code de commerce, il sera soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société en date du 17 mai 2018, aux termes des projets de résolutions reproduits ci-dessous, l'approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire, tels que décrits à la Section 5.3.1.5 « *Politique de rémunération 2018* » du présent Document de Référence.

Par ailleurs, le versement des éléments de rémunération, variables et exceptionnels attribués à chaque membre du Directoire, au titre de l'exercice 2018, sera effectué sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires appelées à approuver, en 2019, les comptes de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2018.

TREIZIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À LA PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à la Présidente du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise aux Sections 5.3.1.5, 5.3.1.8 et 5.3.1.9 du Document de Référence 2017 de la Société.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise aux Sections 5.3.1.5, 5.3.1.8 et 5.3.1.9 du Document de Référence 2017 de la Société.

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2018 a déterminé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations du 16 mars 2018, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire, au titre de l'exercice 2018 comme suit :

(A) RÉMUNÉRATION FIXE 2018 DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

La rémunération fixe annuelle de Madame Caroline Parot ayant été revue à la hausse suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire le 23 novembre 2016, sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017 a été reconduite à l'identique, soit un montant de 510 000 euros. Sa rémunération fixe annuelle ne fera pas l'objet d'ajustement en 2018 et restera égale à 510 000 euros en 2018.

La rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017 de Monsieur Kenneth McCall avait été revalorisée en 2017. La rémunération fixe annuelle de Monsieur Kenneth McCall ne fera pas l'objet d'ajustement en 2018 et restera égale à celle de 2017, soit 325 000 livres sterling.

La rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017 de Monsieur Fabrizio Ruggiero avait été revalorisée en 2017. La rémunération fixe annuelle de Monsieur Fabrizio Ruggiero ne fera pas l'objet d'ajustement en 2018 et restera égale à celle de 2017, soit 370 000 euros.

(B) RÉMUNÉRATION VARIABLE 2018 DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

DESCRIPTION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2018

Les principes et critères de la rémunération variable annuelle (ci-après, la « **Rémunération Variable Annuelle** ») de la Présidente et des autres membres du Directoire sont déterminés et réexaminés chaque année par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, dans le respect des dispositions légales applicables et des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de surveillance en date 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 16 mars 2018, a décidé de reconduire les principes mis en œuvre en 2017 et d'arrêter les critères quantifiables et qualitatifs applicables en 2018, tels que décrits ci-après.

La Rémunération Variable Annuelle s'exprime en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

La « **Rémunération Variable Cible** » d'un membre du Directoire correspond à l'atteinte de 100 % des objectifs fixés sur les critères quantifiables et qualitatifs définis par le Conseil de surveillance et représente 100 % de sa rémunération annuelle fixe.

Chaque critère quantifiable est décrit avec trois paliers de réalisation qui permettent d'évaluer son degré d'atteinte : minimum, cible et maximum. Les paliers de réalisation de chaque critère quantifiable ont été examinés et approuvés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Le degré d'atteinte de chaque critère quantifiable sera arrêté en 2019 par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations lors de

l'examen des comptes de l'exercice 2018, par interpolation linéaire entre les paliers déterminés.

Les critères qualitatifs arrêtés individuellement et de manière précise et objective par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, portent sur les responsabilités propres de chaque membre du Directoire et sur les principaux projets de transformation du Groupe pour l'année 2018. Par ailleurs, le Conseil de surveillance a également décidé de reconduire la pondération des critères quantifiables applicables en 2018, à l'identique de celle applicable en 2017.

La première étape du calcul de la Rémunération Variable Annuelle consistera à déterminer le degré d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères de performance qualitatifs et quantifiables (ci-après, la « **Partie Variable de Base** »). Cette Partie Variable de Base sera ensuite ajustée à la hausse ou à la baisse par application d'un coefficient multiplicateur lié au niveau d'atteinte de l'objectif quantifiable annuel de recommandation client (*Net Promoter Score*) du Groupe.

Pour l'exercice 2018, la Partie Variable de Base de la Présidente du Directoire et celle des autres membres du Directoire pourra être comprise entre 0 % et 135 % de leur rémunération fixe annuelle en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères quantifiables et qualitatifs arrêtés par le Conseil de surveillance. Après application du coefficient lié au *Net Promoter Score*, leur Rémunération Variable Annuelle pourra atteindre au maximum 155 % de leur rémunération fixe annuelle.

DESCRIPTION DES CRITÈRES QUALITATIFS 2018

Les critères qualitatifs ont été établis et définis individuellement et de manière précise pour chacun des membres du Directoire, par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Les trois objectifs qualitatifs de Madame Caroline Parot portent sur la mise en oeuvre de la stratégie du Groupe, sur l'amélioration de l'expérience client et sur la gestion des talents au sein du Groupe.

Les trois objectifs de Monsieur Kenneth McCall portent sur la mise en oeuvre de la stratégie du Groupe dans les opérations, l'intégration des acquisitions et l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe.

Les trois objectifs de Monsieur Fabrizio Ruggiero portent sur la mise en oeuvre de la stratégie du Groupe dans les nouvelles mobilités, l'intégration de la BU *Low Cost* et l'amélioration de l'expérience client.

Au titre de l'exercice 2018, les critères qualitatifs de la Partie Variable de Base de la Présidente et des autres membres du Directoire représenteront 30 % de leur Rémunération Variable Cible et pourront varier de 0 à 30 % en fonction du degré d'atteinte des objectifs sur ces critères.

DESCRIPTION DES CRITÈRES QUANTIFIABLES 2018

Tout comme ce qui avait été décidé en 2017, le Conseil de surveillance réuni le 20 mars 2018 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 16 mars 2018, d'appliquer des critères quantifiables identiques pour l'ensemble des membres du Directoire.

Les critères quantifiables et leur pondération pour la Présidente et les autres membres du Directoire, tels que détaillés ci-après, représenteront 70 % de leur Rémunération Variable Cible, et pourront varier entre 0 et 105 % de leur rémunération fixe annuelle suivant le niveau d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères :

- (i) EBITDA Groupe, ce critère représentant 40 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 60 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ;
- (ii) chiffre d'affaires (*Top Line*), ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 22,5 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ; et
- (iii) résultat net consolidé, ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 22,5 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère.

Pondération des critères qualitatifs et quantifiables applicable à chaque membre du Directoire

CRITÈRES QUALITATIFS ET QUANTIFIABLES 2018

Critères	Pondération en cas d'atteinte du palier cible du critère	Pondération en cas d'atteinte du palier maximum du critère
Critères qualitatifs	30 %	30 %
EBITDA Groupe	40 %	60 %
Chiffre d'affaires	15 %	22,5 %
Résultat net consolidé	15 %	22,5 %
TOTAL (AVANT APPLICATION DU NET PROMOTER SCORE)	100 %	135 %
TOTAL (EN CAS D'APPLICATION DU COEFFICIENT MAXIMUM LIÉ AU NPS)	115 %	155 %

APPLICATION D'UN COEFFICIENT MULTIPLICATEUR EN FONCTION DE L'ATTEINTE PAR LE GROUPE D'UN TAUX DE RECOMMANDATION

Pour l'ensemble des membres du Directoire, y compris pour la Présidente du Directoire, en cas d'amélioration par le Groupe du *Net Promoter Score* au-delà de 10 %, un coefficient multiplicateur maximum de 1,15x sera appliqué à leur Partie Variable de Base, permettant à leur Rémunération Variable Annuelle d'atteindre au maximum jusqu'à 155 % de leur rémunération fixe annuelle. Inversement, en cas de sous-performance du *Net Promoter Score* au-dessous de 10 %, un coefficient multiplicateur minimum de 0,85x sera appliqué à la Partie Variable de Base. En cas de résultats du *Net Promoter Score* dans l'intervalle [- 10 % - + 10 %], le coefficient multiplicateur sera calculé par interpolation linéaire entre les bornes minimale et maximale [0,85 – 1,15].

(C) ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2018

CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale du 10 mai 2016, aux termes de sa 12^e résolution, a autorisé le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions (dites « actions de performance »), existantes ou à émettre, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des mandataires sociaux et de certains salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, dans les conditions visées à l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce. L'attribution d'actions de performance est conditionnée au respect de critères de performance qui sont définis dans le cadre de la construction des budgets.

FINALITÉ DE L'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

L'attribution d'actions de performance vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du Groupe, et en particulier les mandataires sociaux, au développement de la valeur du Groupe, en leur faisant prendre une participation au capital de la Société. Elle permet également de distinguer les cadres qui contribuent, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe. Elle sert enfin à fidéliser les cadres du Groupe et en particulier les cadres à fort potentiel.

POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES ACTIONS DE PERFORMANCE

L'attribution est différenciée en fonction (i) du niveau de responsabilité et de contribution des personnes éligibles, (ii) de l'appréciation de leurs performances, (iii) de leurs résultats et (iv) de l'évaluation de leur potentiel de développement. Les personnes éligibles à une attribution d'actions de performance sont les suivantes :

- les membres du Directoire ;
- les cadres dirigeants que sont les membres du Comité exécutif Groupe et les dirigeants des Filiales Pays. Ils bénéficient en principe de dotations variables, selon leur niveau de responsabilité, leur performance et leurs résultats, étant précisé que certains peuvent ne pas être bénéficiaires de l'attribution ;

- les autres cadres, qui sont le plus souvent des cadres supérieurs et des cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial ou d'expertise.

PRINCIPAUX TERMES ET CONDITIONS DE L'ATTRIBUTION DES ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2018

Dans le respect des principes décrits à la Section 5.3.1.1 « *Principes de la rémunération des membres du Directoire* » du présent Document de Référence, le Conseil de surveillance a examiné et autorisé, le 20 mars 2018, les principaux termes et conditions d'un plan d'attribution gratuite d'actions à mettre en oeuvre en 2018 en faveur des membres du Directoire, des cadres dirigeants ainsi que de certains autres cadres du Groupe (le « **Plan AGA 2018** »).

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de trois (3) ans (pour les résidents et non-résidents français), est soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2018, au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2020, liées (i) au Group EBITDA, (ii) au chiffre d'affaires et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif.

Par ailleurs, à la suite de la période d'acquisition d'une durée de trois (3) ans, aucune période de conservation des actions gratuites n'est prévue.

En application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :

- (i) la Présidente du Directoire devra conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées, et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à trois (3) fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que la Présidente du Directoire devra en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de ses fonctions ; et
- (ii) les autres membres du Directoire de la Société devront chacun conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan, ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à une (1) fois le montant de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que les Directeurs généraux devront en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de leurs fonctions respectives.

Un total de 1 000 000 d'actions pourra être attribué dans le cadre du Plan AGA 2018.

Concernant plus particulièrement les membres du Directoire, le nombre d'actions de performance qui pourrait leur être attribuées en 2018 ne pourra représenter plus de 150 % de leur rémunération fixe annuelle.

Une action de performance est valorisée sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant l'attribution par le Directoire.

Chaque bénéficiaire du Plan AGA 2018 s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place à la date du présent Document de Référence.

(D) AVANTAGES EN NATURE 2018

Au titre de l'exercice 2018, la Présidente du Directoire bénéficie d'une voiture de fonction, d'une couverture santé/prévoyance, d'un bilan de santé annuel et d'une assurance chômage mandataire social souscrite à son bénéfice.

Monsieur Kenneth McCall bénéficie d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel ainsi que d'une assurance complémentaire maladie. Monsieur Fabrizio Ruggiero bénéficie d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel, d'une allocation « foreign service » et d'un logement de fonction à Paris ainsi que d'une assurance dommages corporels et maladie.

5.3.1.6 Actions de préférence

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, les membres du Directoire ainsi que certains salariés membres du Comité exécutif Groupe, ont pu souscrire et acquérir des actions de préférence, au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce, de catégories C et D, pouvant être converties suivant un ratio déterminé en fonction de la performance du Groupe.

Pour une description des caractéristiques des actions de préférence C et D, se reporter à la Section 6.2.3.2 « *Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence* » du présent Document de Référence.

5.3.1.7 Contrats de travail

Suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire par décision du Conseil de surveillance du 23 novembre 2016, Madame Caroline Parot a résilié son contrat de travail avec la Société au titre de ses fonctions de Directrice Financière du Groupe. Depuis le 23 novembre 2016, Madame Caroline Parot perçoit une rémunération exclusivement au titre de son mandat social de Présidente du Directoire.

Monsieur Kenneth McCall est titulaire d'un contrat de travail avec la société Europcar Group UK Ltd en date du 27 octobre 2011 tel que modifié par avenant en date du 16 mars 2015.

Monsieur Fabrizio Ruggiero est titulaire d'un contrat de travail avec la société Europcar Italia S.p.A. tel que modifié par avenant en date du 1^{er} décembre 2016 qui précise les termes de ses nouvelles fonctions de Directeur général du Groupe, responsable des ventes, du marketing et des clients du Groupe ainsi que du segment Low Cost. Par ailleurs, un contrat de détachement conclu entre Europcar Italia S.p.A. et la Société en date du 1^{er} août 2016 prévoit les modalités de mise à disposition et de refacturation des missions de Monsieur Fabrizio Ruggiero.

5.3.1.8 Indemnités en cas de cessation des fonctions

Madame Caroline Parot bénéficie, au titre de la convention de mandat social conclue avec la Société en date du 22 décembre 2016, d'une indemnité de départ dont le montant est forfaitaire et fixé au montant de sa rémunération fixe annuelle en cas de révocation autre qu'une révocation pour faute lourde ou grave avant le 31 décembre 2017 (inclus). Si la révocation intervient à partir du 1^{er} janvier 2018 (inclus), le montant de l'indemnité de départ est fonction de l'atteinte des objectifs fixés sur les critères quantifiables au titre de la rémunération variable, et pourrait atteindre, au maximum, 18 mois de rémunération fixe et variable. L'appréciation de l'atteinte des objectifs sur les critères assignés se fait, soit sur la moyenne des huit derniers trimestres clos (cette règle s'appliquant dès le 1^{er} janvier 2019), soit sur la moyenne des trimestres clos depuis le 1^{er} janvier 2017 (cette règle s'appliquant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018).

Le contrat de travail de Monsieur Kenneth McCall ne prévoit pas d'indemnité en cas de cessation de ses fonctions de Directeur général et/ou de Membre du Directoire de la Société. En cas de résiliation du contrat de travail de Monsieur Kenneth McCall à l'initiative de la société Europcar Group UK Ltd, le montant des indemnités qui sera dû à Monsieur Kenneth McCall sera soumis aux règles du droit anglais et l'employeur sera par conséquent tenu de respecter un préavis rémunéré de 12 mois minimum au cours duquel la rémunération fixe et variable de Monsieur Kenneth McCall devra lui être versée.

Le contrat de travail de Monsieur Fabrizio Ruggiero ne prévoit pas d'indemnité en cas de cessation de ses fonctions de Directeur général et/ou de Membre du Directoire de la Société. En cas de résiliation du contrat de travail de Monsieur Fabrizio Ruggiero à l'initiative de la société Europcar Italia S.p.A., le montant des indemnités qui sera dû à Monsieur Fabrizio Ruggiero sera soumis aux règles de droit italien et des dispositions de la convention collective applicable au contrat de travail de Monsieur Ruggiero. Par conséquent son employeur sera tenu de respecter un préavis dont la durée est fixée par la convention collective applicable, laquelle varie en fonction de l'ancienneté du salarié, soit entre 4 et 8 mois à la date du présent Document de Référence, période au cours de laquelle la rémunération fixe et variable de Monsieur Fabrizio Ruggiero devra lui être versée.

Il est précisé qu'en cas de départ de Monsieur Kenneth McCall ou de Monsieur Fabrizio Ruggiero du Groupe, le cumul de leurs indemnités en cas de cessation de fonctions au sein du Groupe et leurs indemnités de non-concurrence, au titre de leurs fonctions de membre du Directoire et Directeur Général, de leur contrat de travail et/ou des dispositions légales applicables à leur contrat de travail, ne dépasseraient pas, pour chacun d'eux, 24 mois de leur rémunération annuelle fixe et variable respective.

5.3.1.9 Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Dans le cas où une obligation de non-concurrence, dont la durée a été fixée à 12 mois, serait mise à la charge de Madame Caroline Parot en cas de cessation de ses fonctions au sein de la Société, Madame Caroline Parot bénéficierait d'une indemnité de non-concurrence à ce titre, d'un montant égal à 50 % de sa rémunération annuelle (fixe et variable) sur la base de la moyenne de sa rémunération au cours des 12 mois d'activité précédant la cessation des fonctions.

Si le départ s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessus), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable annuelle versée au cours des deux dernières années précédant le départ.

Chacun des autres membres du Directoire peut se voir imposer une obligation de non-concurrence de 12 mois applicable à compter de la cessation de ses fonctions de membre du Directoire et de toutes ses autres fonctions exercées au sein du Groupe. En cas de mise en œuvre de cette obligation de non-concurrence, ils bénéficieraient alors d'une indemnité de non-concurrence égale à 50 % de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que toute indemnité de non-concurrence versée au titre d'une obligation de non-concurrence prévue dans le contrat de travail de Messieurs Kenneth McCall et Fabrizio Ruggiero,

viendra en déduction de l'indemnité de non-concurrence de 50 % susvisée.

Il est précisé qu'en cas de départ de Monsieur Kenneth McCall ou de Monsieur Fabrizio Ruggiero du Groupe, le cumul de leurs indemnités en cas de cessation de fonctions au sein du Groupe et leurs indemnités de non-concurrence, au titre de leurs fonctions de membre du Directoire et Directeur Général, de leur contrat de travail et/ou des dispositions légales applicables à leur contrat de travail, ne dépasseraient pas, pour chacun d'eux, 24 mois de leur rémunération annuelle fixe et variable respective.

5.3.1.10 Régime de retraite supplémentaire

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat social. Monsieur Fabrizio Ruggiero bénéficie d'un régime de retraite complémentaire lié à son contrat de travail conclu avec la société Europcar Italia S.p.A. Ce régime n'est cependant pas assimilable à un régime de retraite supplémentaire au sens de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

5.3.1.11 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit en faveur de Madame Caroline Parot, une assurance chômage mandataire social.

5.3.2 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

5.3.2.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La direction juridique de la Société a réalisé une étude comparative s'agissant de la rémunération des membres du Conseil de surveillance, par rapport à celles pratiquées au sein de sociétés comparables à la Société. Le résultat de cette étude n'a fait paraître aucune incohérence par rapport à la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance. La rémunération des membres du Conseil de surveillance est examinée et arrêtée chaque année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Elle est constituée :

- d'une rémunération annuelle fixe attribuée au Président du Conseil de surveillance au titre de ses fonctions ;
- de jetons de présence alloués à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance et composés d'une partie fixe et d'une partie variable qui leur est versée à raison de leur assiduité aux réunions du Conseil de surveillance et de ses comités ;

- de rémunérations exceptionnelles pouvant être allouées par le Conseil de surveillance pour des missions ou mandats spécifiques qui leur sont confiés.

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 10 mai 2016 a décidé l'attribution de jetons de présence aux membres du Conseil de surveillance pour un montant fixe global de 500 000 euros par an jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision.

En raison de la création d'un nouveau comité du Conseil de surveillance, le Comité stratégique, par décision du Conseil de surveillance en date du 20 mars 2018, une résolution visant à augmenter l'enveloppe annuelle des jetons de présence de 500 000 euros à 550 000 euros sera soumise à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires le 17 mai 2018.

Le Président du Conseil de surveillance, de même que les autres membres, ne bénéficie d'aucune attribution d'options ou d'actions de performance ni d'aucune indemnité de départ de quelque nature que ce soit.

5.3.2.2 Rémunération 2017 des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance, lors de ses réunions des 24 février 2017 et 13 mars 2017, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations des 22 février 2017 et 8 mars 2017, a décidé :

- d'attribuer à Monsieur Jean Paul Bailly une rémunération fixe annuelle au titre de ses fonctions de Président du Conseil de surveillance de 165 000 euros, à l'identique de la rémunération fixe annuelle qui lui a été attribuée au titre de l'exercice précédent. Monsieur Jean-Paul Bailly bénéficie par ailleurs d'un véhicule de fonction mis à sa disposition ;
- d'attribuer à Monsieur Pascal Bazin, Vice-Président du Conseil de surveillance, une rémunération de 60 000 euros au titre de la mission spéciale d'assistance, pour l'exercice 2017, en matière de stratégie et de développement du Groupe aux États-Unis et en matière de prix qui lui a été confiée. Le Conseil de surveillance lors de ses réunions en date du 15 décembre 2017 et 28 février 2018 a constaté l'absence de mise en œuvre pour des raisons d'agenda de la mission susvisée et l'absence de conclusion d'une quelconque convention entre la Société et Monsieur Pascal Bazin, relative à ladite mission. Par ailleurs, Monsieur Pascal Bazin a confirmé renoncer à toute rémunération relative à cette mission qui ne s'est pas déroulée.

Les éléments de rémunération dus ou attribués au Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017, tels que présentés ci-dessus à la présente Section 5.3.2.2 du présent Document de Référence seront, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de la Société en date du 17 mai 2018, aux termes du projet de résolution reproduit ci-après.

DOUZIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017 À MONSIEUR JEAN-PAUL BAILLY EN SA QUALITÉ DE PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Monsieur Jean-Paul Bailly, Président du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.2.2 du Document de Référence 2017 de la Société.

Lors de sa réunion en date du 15 décembre 2016, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 6 décembre 2016, a décidé de répartir les jetons de présence selon les principes suivants :

- partie fixe : 30 000 euros pour le Président du Conseil de surveillance et 15 000 euros pour chacun des autres membres, ces sommes devant être versées au *pro rata temporis* de la durée effective des fonctions occupées pendant l'exercice ; et
 - partie variable :
 - participation effective aux réunions du Conseil de surveillance : le montant de la part variable diffère suivant que la réunion se soit tenue physiquement ou par conférence téléphonique, étant précisé que les réunions physiques ont une durée moyenne de quatre heures, tandis que celles se tenant par conférence téléphonique ont une durée moyenne d'une heure. Le Conseil de surveillance a estimé en conséquence que les réunions par conférence téléphonique, qui nécessitent un temps de préparation et de présence moins importants que les réunions physiques, seraient rémunérées à hauteur de 25 % du montant de la part variable allouée pour la participation à une réunion physique, comme suit :
 - 3 000 euros par membre pour sa participation effective à une réunion physique du Conseil de surveillance,
 - 750 euros par membre pour sa participation effective à une réunion du Conseil de surveillance par conférence téléphonique,
 - participation effective aux réunions du Comité d'audit ou aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations : 1 848 euros par membre du comité, avec un supplément de 50 % pour le Président du Comité ;
- et ce, dans la limite de l'enveloppe globale de 500 000 euros fixée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016.

Ainsi, à l'exception du Président du Conseil de surveillance, en cas de participation effective d'un membre à 100 % des séances du Conseil de surveillance tenues physiquement et par voie de conférence téléphonique, la part variable annuelle des jetons de présence, d'un montant de 26 250 euros, est prépondérante.

Le montant brut total des jetons de présence attribués aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017 s'élève à 454 170 euros ; le montant total des jetons de présence versés en 2017 au titre de l'exercice 2016 s'élève à 478 316 euros et au titre de 2017 à 104 303 euros. Ainsi un montant total de 582 619 euros de jetons de présence a été versé en 2017 au titre des exercices 2016 et 2017. Pour plus d'informations sur ces montants, se reporter au Tableau 3 « *Jetons de présence et autres rémunérations attribuées et perçues par les mandataires sociaux non dirigeants* » à de la Section 5.3.3 « *Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux* » du présent Document de Référence.

5.3.2.3 Rémunération 2018 des membres du Conseil de surveillance

Lors de sa réunion en date du 15 décembre 2017, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 13 décembre 2017, a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2018 selon les principes suivants, et ce, dans la limite de l'enveloppe globale de 500 000 euros fixée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016 :

- partie fixe : 30 000 euros pour le Président du Conseil de surveillance et 15 000 euros pour chacun des autres membres, ces sommes devant être versées au *pro rata temporis* de la durée effective des fonctions occupées pendant l'exercice ; et
- partie variable :
 - participation effective aux réunions du Conseil de surveillance : le montant de la part variable diffère suivant que la réunion se soit tenue physiquement ou par conférence téléphonique, étant précisé que les réunions physiques nécessitent un travail préparatoire important et ont une durée moyenne de quatre heures, tandis que celles se tenant par conférence téléphonique ont une durée moyenne d'une heure. Le Conseil de surveillance a estimé en conséquence que les réunions par conférence téléphonique, qui nécessitaient un temps de préparation et de présence moins importants que les réunions physiques, seraient rémunérées à hauteur de 25 % du montant de la part variable allouée pour la participation à une réunion physique, comme suit :
 - 3 000 euros par membre pour sa participation effective à une réunion physique du Conseil de surveillance,
 - 750 euros par membre pour sa participation effective à une réunion du Conseil de surveillance par conférence téléphonique,
 - participation effective aux réunions du Comité d'audit ou aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations : 1 797 euros par membre du comité avec un supplément de 50 % pour le Président du Comité.

Ainsi, à l'exception du Président du Conseil de surveillance, en cas de participation effective d'un membre, à 100 % des séances du Conseil de surveillance tenues physiquement et par voie de conférence téléphonique en 2018, la part variable annuelle des jetons de présence s'élèverait à un montant de 25 500 euros, et serait prépondérante par rapport à la part fixe des jetons de présence.

Le Conseil de surveillance en date du 28 février 2018 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en date du 26 février 2018, d'attribuer à Monsieur Jean-Paul Bailly pour l'exercice 2018, une rémunération fixe de 165 000 euros en sa qualité de Président du Conseil de surveillance. Le Président du Conseil de surveillance bénéficie par ailleurs d'un véhicule de fonction mis à sa disposition ou d'une formule « Nouvelles Mobilités » d'un montant équivalent.

Par ailleurs, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 de la 17^e résolution, aux termes de laquelle une enveloppe globale annuelle de jetons de présence de 550 000 euros annulerait et remplacerait l'enveloppe actuelle annuelle de 500 000 euros, le Conseil de surveillance du 20 mars 2018 sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 16 mars 2018 a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2018 selon les principes suivants, et ce, dans la limite de la nouvelle enveloppe globale de 550 000 euros :

- partie fixe : 30 000 euros pour le Président du Conseil de surveillance et 15 000 euros pour chacun des autres membres, ces sommes devant être versées au *pro rata temporis* de la durée effective des fonctions occupées pendant l'exercice ; et
- partie variable :
 - participation effective aux réunions du Conseil de surveillance : le montant de la part variable diffère suivant que la réunion se soit tenue physiquement ou par conférence téléphonique, étant précisé que les réunions physiques nécessitent un travail préparatoire important et ont une durée moyenne de quatre heures, tandis que celles se tenant par conférence téléphonique ont une durée moyenne d'une heure. Le Conseil de surveillance a estimé en conséquence que les réunions par conférence téléphonique, qui nécessitaient un temps de préparation et de présence moins importants que les réunions physiques, seraient rémunérées à hauteur de 25 % du montant de la part variable allouée pour la participation à une réunion physique, comme suit :
 - 3 000 euros par membre pour sa participation effective à une réunion physique du Conseil de surveillance,
 - 750 euros par membre pour sa participation effective à une réunion du Conseil de surveillance par conférence téléphonique,
 - participation effective aux réunions du Comité d'audit, aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations ou aux réunions du Comité stratégique : 1 848 euros par membre du comité avec un supplément de 50 % pour le Président du Comité.

La répartition des jetons de présence selon les principes exposés ci-dessus est basée sur les hypothèses suivantes :

- création d'un Comité stratégique composé de 4 membres du Conseil de surveillance et se réunissant quatre fois par an ; et
- 10 membres composant le Conseil de surveillance.

Ainsi, à l'exception du Président du Conseil de surveillance, en cas de participation effective d'un membre, à 100 % des séances du Conseil de surveillance tenues physiquement et par voie de conférence téléphonique en 2018, la part variable annuelle des jetons de présence s'élèverait à un montant de 27 750 euros, et serait prépondérante par rapport à la part fixe des jetons de présence.

APPROBATION DES ACTIONNAIRES SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En application du nouvel article L. 225-82-2 du Code de commerce, il sera soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société en date du 17 mai 2018, aux termes de la 15^e résolution reproduite ci-dessous, l'approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance, tels que décrits à la Section 5.3.2 « Rémunération des membres du Conseil de surveillance » du présent Document de Référence. Par ailleurs, le versement d'éventuels éléments, variables et exceptionnels attribués au Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2018, sera effectué sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à approuver, en 2019, les comptes de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2018.

QUINZIÈME RÉSOLUTION (APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance établi en application des dispositions de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.2 du Document de Référence 2017 de la Société.

5.3.3 Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux

Les tableaux insérés aux sections ci-dessous présentent une synthèse des rémunérations et avantages de toute nature dus et/ou versés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance par (i) la Société, (ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, par la Société, (iii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, par la ou les société (s) qui contrôle (nt) la Société et (iv) la ou les société (s) qui contrôle(nt) au sens du même article, la Société.

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

En euros	2017	2016
CAROLINE PAROT – Présidente du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	661 643	695 154
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	765 000	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	1 426 643	695 154

En euros *	2017	2016
KENNETH MCCALL – Directeur général Pays & Opérations et Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	484 353	662 568
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	576 712	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	1 061 065	662 568

* Les montants indiqués, ont été convertis de la livre sterling en euros au taux de change moyen de 1,22 au 31 décembre 2016 et de 1,14 au 31 décembre 2017.

En euros	2017	2016
FABRIZIO RUGGIERO – Directeur général Ventas, Marketing, Clients & Low Cost et Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	491 094	533 291
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	555 000	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	1 046 094	533 291

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

En euros	Montants au titre de l'exercice 2017		Montants au titre de l'exercice 2016	
	dus ⁽²⁾	versés ⁽³⁾	dus ⁽²⁾	versés ⁽³⁾
CAROLINE PAROT – Présidente du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	510 000	631 206 ⁽⁴⁾	475 371 ⁽⁵⁾	340 008
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	136 573	230 964 ⁽⁶⁾	230 964	313 538
Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	-	-	-	635 000 ⁽⁷⁾
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁸⁾	15 070	15 070 ⁽⁸⁾	2 985	2 985
TOTAL	661 643	877 240	695 154	1 291 531

(1) Sur une base brute avant impôt.

(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.

(4) La rémunération fixe due au titre de l'exercice 2017 inclut le montant de 107 038 euros au titre de l'indemnité Compte Épargne Temps et des congés payés non pris à la date du changement du statut de Madame Caroline Parot et qui a été versé au mois de janvier 2017. À cette somme s'ajoute un versement de 42 500 euros au titre de mandataire social payé en janvier 2017 mais qui était dû en décembre 2016, et à laquelle est déduite la somme de 28 334 euros au titre de l'annulation de sa rémunération de décembre 2016 en tant que salariée. (510 000 + 107 038 + 42 500 - 28 334)

(5) La rémunération due au titre de l'exercice 2016 inclus la somme de 14 166 euros (42 500 - 28 334) au titre de son mandat social.

(6) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.

(7) Rémunération correspondant au solde du bonus lié à la réalisation de l'introduction en bourse de la Société (soit 500 000 euros), ainsi qu'au complément de rémunération lié aux fonctions de Directeur général par intérim que Madame Caroline Parot a assumées durant les mois de juillet à septembre 2014 (soit 135 000 euros).

(8) Madame Caroline Parot bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition, d'une assurance chômage au titre de son mandat social et d'un bilan de santé annuel.

En euros *	Montants au titre de l'exercice 2017		Montants au titre de l'exercice 2016	
	dus ⁽²⁾	versés ⁽³⁾	dus ⁽²⁾	versés ⁽³⁾
KENNETH MCCALL – Directeur général et Membre du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾⁽⁴⁾	422 899 ⁽⁴⁾	422 899 ⁽⁴⁾	409 110	409 110
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	38 584	215 363	230 476	311 039 ⁽⁵⁾
Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	-	-	-	203 334 ⁽⁶⁾
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁷⁾	22 870	22 870	22 982	22 982
TOTAL	484 353	661 132	662 568	946 465

* Les montants indiqués, ont été convertis de la livre sterling en euros au taux de change moyen de 1,22 au 31 décembre 2016 et de 1,14 au 31 décembre 2017.

(1) Sur une base brute avant impôt.

(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.

(4) La rémunération fixe inclut un versement en numéraire en lieu et en place de contributions de retraite d'un montant égal à £45 694 en 2017 et £41 336 en 2016 et. Il est précisé que ces montants ne sont pas pris en compte pour les calculs liés au bonus annuel.

(5) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.

(6) Rémunération de 200 000 euros correspondant à 50 % du bonus de 400 000 euros lié à la réalisation de l'introduction en bourse de la Société, approuvé par le Conseil de surveillance du 25 juin 2015, dont 50 % avaient été versés en 2015, et le solde, versé en juin 2016.

(7) Ce montant correspond à une voiture de fonction mise à disposition de Monsieur Kenneth McCall, d'un bilan de santé annuel ainsi qu'à une assurance complémentaire maladie souscrite au profit de Monsieur Kenneth McCall.

En euros	Montants au titre de l'exercice 2017		Montants au titre de l'exercice 2016	
	dus ⁽²⁾	versés ⁽³⁾	dus ⁽²⁾	versés ⁽³⁾
FABRIZIO RUGGIERO – Directeur général et Membre du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	370 000	370 000	281 657	281 652
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	99 083	239 636	239 636	201 953 ⁽⁴⁾
Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	-	-	-	200 000 ⁽⁵⁾
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	22 011	22 011 ⁽⁷⁾	11 998 ⁽⁶⁾	11 998
TOTAL	491 094	631 647	533 291	695 603

(1) Sur une base brute avant impôt.

(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.

(4) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.

(5) Rémunération correspondant au bonus lié à la réalisation de l'introduction en bourse de la Société, approuvé par le Conseil de surveillance du 25 juin 2015, dont 200 000 euros ont été versés en 2015 et le solde, soit 200 000 euros, ayant été versé à la date du premier anniversaire de l'introduction en bourse, soit le 26 juin 2016.

(6) Monsieur Fabrizio Ruggiero a bénéficié d'une voiture, d'une allocation « foreign service » et d'un logement de fonction mis à sa disposition en France, depuis le 3 novembre 2016, d'un bilan de santé annuel ainsi que d'une assurance dommages corporels et maladie souscrite à son profit.

(7) Monsieur Fabrizio Ruggiero a bénéficié d'une voiture, d'une allocation « foreign service » et d'un logement de fonction mis à sa disposition en France, d'un bilan de santé annuel ainsi que d'une assurance dommages corporels et maladie souscrite à son profit.

TABLEAU 3 – JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES ET PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Membres du Conseil de surveillance		Montants bruts attribués au cours de l'exercice 2017	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2017 ⁽¹⁾	Montants bruts attribués au cours de l'exercice 2016	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2016
		(en euros)	(en euros)	(en euros)	(en euros)
Jean Paul Bailly	Jetons de présence	56 250	72 404	55 200	27 000
	Autres rémunérations	168 595,68 ⁽²⁾	149 590,68	169 080 ⁽³⁾	127 830
Patrick Sayer	Jetons de présence	37 500	40 317	37 200	19 500
	Autres rémunérations	-	-	-	-
Pascal Bazin	Jetons de présence	60 600	65 217	57 624	27 000
	Autres rémunérations	-	30 000	120 000 ⁽⁴⁾	90 000
Sandford Miller	Jetons de présence	41 250	50 745	39 600	19 500
	Autres rémunérations	-	-	-	-
Virginie Fauvel	Jetons de présence	50 490	54 027	50 112	27 000
	Autres rémunérations	-	-	-	-
Angélique Gérard	Jetons de présence	44 490	51 747	45 912	15 500
	Autres rémunérations	-	-	-	-
Philippe Audouin	Jetons de présence	45 990	51 167	49 964	26 750
	Autres rémunérations	-	-	-	-
Armance Bordes	Jetons de présence	15 175	27 219	36 600	15 500
	Autres rémunérations	-	-	-	-
Éric Schaefer	Jetons de présence	37 740	52 278	47 112	19 500
	Autres rémunérations	-	-	-	-
Kristin Neumann	Jetons de présence	52 110	58 576	31 570	-
	Autres rémunérations	-	-	-	-
Amandine Ayrem	Jetons de présence	12 575	7 985	-	-
	Autres rémunérations	-	-	-	-

(1) Montants incluant, pour les jetons de présence, les jetons de présence versés en 2017 au titre de l'exercice 2016 et les jetons de présence versés en 2017 au titre de l'exercice 2017.

(2) Ce montant inclut le montant de la rémunération fixe (soit 165 000 euros) attribuée à Monsieur Jean-Paul Bailly en sa qualité de Président du Conseil de surveillance ainsi que le montant en valeur (soit 3 565,68 euros) de l'avantage en nature (voiture de fonction) dont il bénéficie.

(3) Ce montant inclut le montant de la rémunération fixe (soit 165 000 euros) versée à Monsieur Jean-Paul Bailly en sa qualité de Président du Conseil de surveillance ainsi que le montant en valeur (soit 4 080 euros) de l'avantage en nature (voiture de fonction) dont il a bénéficié au cours de l'exercice 2016.

(4) Le Conseil de surveillance du 24 février 2016 a reconduit la mission spéciale d'assistance à la mise en place et au suivi du plan de transformation de la Société confiée à Monsieur Pascal Bazin et fixé le montant total de sa rémunération au titre de cette mission à 120 000 euros annuels à l'identique de l'exercice précédent.

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2017 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant					

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2017 PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du dirigeant	Plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant				

TABLEAU 6 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DURANT L'EXERCICE 2017 À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Actions attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice 2017	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Caroline Parot	Plan AGA 2017 du 24 février 2017	78 800	765 000,00	14 mars 2019	14 mars 2020	Voir Section 5.3.1.4
Kenneth McCall	Plan AGA 2017 du 24 février 2017	59 400	576 712,50	14 mars 2019 ⁽¹⁾	14 mars 2020 ⁽¹⁾	Voir Section 5.3.1.4
Fabrizio Ruggiero	Plan AGA 2017 du 24 février 2017	57 200	555 000,00	14 mars 2019 ⁽¹⁾	14 mars 2020 ⁽¹⁾	Voir Section 5.3.1.4
TOTAL		195 400				

(1) Conformément à l'article 9 du Plan AGA 2017, les bénéficiaires qui, deux mois avant l'échéance de la période d'acquisition, seraient non résidents fiscaux en France, pourront opter pour que (i) la période d'acquisition qui leur est applicable soit prolongée d'une année pour expirer au troisième anniversaire de la date d'attribution, la condition de présence étant alors appréciée à cette date et (ii) ils ne soient pas soumis à l'obligation de conserver les actions attribuées pendant la période de conservation prévue par le Plan AGA 2017 et puissent les céder immédiatement.

05

TABLEAU 7 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2017 POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Actions attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice 2017	Conditions d'acquisition
Caroline Parot	50 % de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13 du 25 juin 2015	37 551	Voir Section 5.3.1.3
Kenneth McCall	50 % de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13 du 25 juin 2015	20 408	Voir Section 5.3.1.3
Fabrizio Ruggiero	50 % de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13 du 25 juin 2015	20 408	Voir Section 5.3.1.3
TOTAL		78 367	

TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

	Plan
Date du Directoire	Néant

TABLEAU 9 – OPTIONS CONSENTIES ET EXERCÉES PAR LES DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par la Société et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de la Société et de toute société comprise dans le périmètre du Groupe, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	-	-	Néant
Options détenues sur la Société et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de la Société et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	-	-	Néant

TABLEAU 10 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

	Plan AGA Top 13 2015 (Tranche 1)	Plan AGA Top 13 2015 (Tranche 2)	Plan AGA 2017
Date d'Assemblée	08/06/2015	08/06/2015	10/05/2016
Date du Directoire ou du Conseil de surveillance	25/06/2015	25/06/2015	13/03/2017 ⁽¹⁾ 25/04/2017 04/07/2017
Nombre total d'actions attribuées,	653 057	979 586	591 000 ⁽²⁾
Dont le nombre attribuées à :			
Madame Caroline Parot	75 102	112 653	78 800
Monsieur Kenneth McCall	40 816	61 224	59 400
Monsieur Fabrizio Ruggiero	40 816	61 224	57 200
Date d'acquisition des actions	25/06/2017	26/02/2018 ⁽³⁾	14/03/2019 ⁽⁴⁾⁽¹⁰⁾ 25/04/2019 ⁽⁵⁾⁽¹⁰⁾ 04/07/2019 ⁽⁶⁾⁽¹⁰⁾
Date de fin de période de conservation	25/06/2019	2020 ⁽⁷⁾	14/03/2020 ⁽⁴⁾⁽¹⁰⁾ 25/04/2020 ⁽⁵⁾⁽¹⁰⁾ 04/07/2020 ⁽⁶⁾⁽¹⁰⁾
Conditions de performance	⁽⁸⁾	⁽⁸⁾	⁽⁹⁾
Nombre d'actions acquises au 31 mars 2018 (date la plus récente)	285 711	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	367 346	979 586	-
Dont le nombre d'actions annulées ou caduques initialement attribuées à :			
Madame Caroline Parot	37 551	112 653	-
Monsieur Kenneth McCall	20 408	61 224	-
Monsieur Fabrizio Ruggiero	20 408	61 224	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0	0

(1) Décision du Conseil de surveillance en date du 13 mars 2017.

(2) Soit 195 400 actions attribuées par décision du Conseil de surveillance le 13 mars 2017, 326 100 actions attribuées par décision du Directoire le 25 avril 2017 et 69 500 actions attribuées par décision du Directoire le 4 juillet 2017.

(3) Au quinzième jour suivant la date d'arrêté par le Directoire des comptes de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

(4) Pour les 195 400 actions attribuées par décision du Conseil de surveillance le 13 mars 2017.

(5) Pour les 326 100 actions attribuées par décision du Directoire le 25 avril 2017.

(6) Pour les 69 500 actions attribuées par décision du Directoire le 4 juillet 2017.

(7) Au quinzième jour suivant la date d'arrêté par le Directoire des comptes de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

(8) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.3 du présent Document de Référence.

(9) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.4 du présent Document de Référence.

(10) Conformément à l'article 9 du Plan AGA 2017, les bénéficiaires qui, deux mois avant l'échéance de la période d'acquisition, seraient non résidents fiscaux en France, pourront opter pour que (i) la période d'acquisition qui leur est applicable soit prolongée d'une année pour expirer au troisième anniversaire de la date d'attribution, la condition de présence étant alors appréciée à cette date et (ii) ils ne soient pas soumis à l'obligation de conserver les actions attribuées pendant la période de conservation prévue par le Plan AGA 2017 et puissent les céder immédiatement.

TABLEAU 11 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom et fonction	Exercice 2016	Exercice 2017 ⁽¹⁾	Exercice 2018 ⁽²⁾
Caroline Parot Présidente du Directoire	Néant	Néant	Néant
Kenneth McCall – Membre du Directoire, Directeur général Pays & Opérations	Néant	Néant	Néant
Fabrizio Ruggiero – Membre du Directoire, Directeur général Ventes, Marketing, Clients & Low Cost	Néant	Néant	Néant

TABLEAU 12 – RÉCAPITULATIF DE CERTAINES INFORMATIONS REQUISES DANS LE CADRE DES RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF

	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Membres du Directoire								
Caroline Parot – Présidente du Directoire Début de mandat : 9 mars 2015 Fin de mandat : 8 mars 2019		✓		✓	✓		✓	
Kenneth McCall - Directeur général Pays & Opérations Début de mandat : 9 mars 2015 Fin de mandat : 8 mars 2019	✓			✓		✓	✓	
Fabrizio Ruggiero - Directeur général Ventes, Marketing, Clients & Low Cost Début de mandat : 9 mars 2015 Fin de mandat : 8 mars 2019	✓			✓ ⁽¹⁾		✓	✓	

(1) Monsieur Fabrizio Ruggiero bénéficie d'un régime de retraite complémentaire lié à son contrat de travail conclu avec la société Europcar Italia S.p.A. Ce régime n'est cependant pas assimilable à un régime de retraite supplémentaire au sens de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

5.4 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 19 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « règlement MAR »), le tableau ci-dessous rend compte des opérations sur titres Europcar Groupe S.A. réalisées en 2017 par les membres du Directoire et membres du Conseil de surveillance ou par une personne qui leur sont étroitement liées (au sens des articles 19 et 3.1.26 du « règlement MAR »), sur la base des déclarations effectuées par les intéressés à l'AMF, disponibles sur www.amf-france.org.

Date Lieu	Nom	Nature de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
18/12/2017 Paris	Caroline Parot	Acquisition d'actions ordinaires	10,0661	25 165,25
15/12/2017 Paris	Augusta SAS (personne morale liée à Patrick Sayer)	Acquisition d'actions ordinaires	10,0000	100 000
21/06/2017 Over-the-Counter	Augusta SAS (personne morale liée à Patrick Sayer)	Souscription d'actions ordinaires	12,0000	929 520
01/03/2017 Places multiples	Philippe Audouin	Acquisition d'actions ordinaires	9,8773	49 386,50



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

6.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	366	6.6	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	390
6.2	ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS	366	6.7	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	390
6.3	CAPITAL SOCIAL	377	6.8	MARCHÉ DU TITRE	393
6.4	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ	386			
6.5	ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT – ACTIONNARIAT SALARIÉ	389			

6.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Europcar Groupe ».

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 un changement de sa dénomination sociale en « Europcar Mobility Group » et une modification subséquente de l'article 2 de ses statuts.

6.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Versailles sous le numéro 489 099 903.

6.1.3 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 16 mars 2006 pour l'acquisition du Groupe Europcar par Eurazeo.

La durée de la Société est de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

6.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé :

2, rue René-Caudron, Bâtiment OP
78 960 Voisins-le-Bretonneux
(Tél. : 01 30 44 90 00).

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 le transfert de son siège social au 13 ter boulevard Berthier – Paris (75017) et une modification subséquente de l'article 4 de ses statuts.

Europcar Groupe est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce depuis le 9 mars 2015. Avant cette date, le Société était une société anonyme à Conseil d'administration.

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

6.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous

sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire des actionnaires de la Société du 24 février 2015, et modifiés par le Directoire en date du 26 juin 2017.

6.2.1 Objet social

Aux termes de l'article 3 des statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, en France et à l'étranger :

- la prise de participation, par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, dans toutes sociétés, quels qu'en soient la forme et l'objet ;
- toutes prestations de services au profit des entreprises en matière de gestion, et notamment dans les domaines stratégique, organisationnel, comptable, financier, informatique et commercial ;
- la gestion d'un portefeuille de marques et brevets, exploité notamment par voie de licence ;
- la location de tous matériels et équipements de quelque nature qu'il soit ;
- la propriété, par voie d'acquisition, ou autrement, et la gestion, notamment sous forme de location, de tous immeubles et biens ou droits immobiliers ;
- la participation directe ou indirecte à toutes opérations pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social par la création de sociétés nouvelles, d'apports, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation et par tous autres moyens et sous toutes formes utilisées en France et à l'étranger ;

et, plus généralement, toutes les opérations commerciales, financières (y compris tout prêt, avance, garantie ou toute opération de trésorerie au sein du Groupe), industrielles, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social précité et à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la réalisation.

6.2.2 Organes de direction et de surveillance

06

6.2.2.1 Directoire

NOMINATION (ARTICLE 12 DES STATUTS)

La Société est dirigée par un Directoire, composé de deux à cinq membres, nommés par le Conseil de surveillance. Il exerce ses fonctions sous le contrôle du Conseil de surveillance, conformément à la loi et aux statuts.

Les membres du Directoire peuvent être choisis en dehors des actionnaires. Ils sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont toujours rééligibles. Aucun membre du Conseil de surveillance ne peut faire partie du Directoire.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de membre du Directoire est fixée à soixante-huit (68) ans. Tout membre du Directoire est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il atteint l'âge de soixante-huit (68) ans.

Chaque membre du Directoire peut être lié à la Société par un contrat de travail qui demeure en vigueur pendant toute la durée de ses fonctions, et après leur expiration.

Chaque membre du Directoire se soumet aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Les membres du Directoire sont nommés pour une durée de quatre (4) ans. En cas de vacance d'un siège, le Conseil de surveillance, conformément à la loi, nomme le remplaçant pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

RÉVOCATION (ARTICLE 12 DES STATUTS)

Tout membre du Directoire est révocable, soit par le Conseil de surveillance, soit par l'Assemblée Générale. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts.

La révocation d'un membre du Directoire n'entraîne pas la résiliation de son contrat de travail, s'il est lié à la Société par un contrat de travail.

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX (ARTICLE 13 DES STATUTS)

Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président. Il exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du Directoire. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du Directoire qui portent alors le titre de Directeur général.

Les fonctions de Président, et le cas échéant, de Directeur général, attribuées à des membres du Directoire, peuvent leur être retirées à tout moment par le Conseil de surveillance.

Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou par tout membre ayant reçu du Conseil de surveillance le titre de Directeur général.

DÉLIBÉRATIONS DU DIRECTOIRE (ARTICLE 14 DES STATUTS)

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou de la moitié au moins de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. L'ordre du jour peut être complété au moment de la réunion. Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.

Un membre du Directoire peut se faire représenter à une réunion par un autre membre du Directoire qui ne peut détenir plus d'un mandat. Le Président du Directoire préside les séances. En cas d'absence de ce dernier, le Directoire désigne celui de ses membres qui assure la présidence de la séance.

Les délibérations du Directoire ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du Directoire peuvent participer aux réunions du Directoire *via* des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions autorisées par la réglementation en vigueur applicable aux réunions du Conseil de surveillance. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège social et signés par le Président et par le secrétaire ou un autre membre du Directoire. Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés par le Président, par le secrétaire ou par un membre du Directoire.

POUVOIRS ET OBLIGATIONS DU DIRECTOIRE (ARTICLE 15 DES STATUTS)

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance.

Aucune restriction de ses pouvoirs n'est opposable aux tiers, et ceux-ci peuvent poursuivre la Société, en exécution des engagements pris en son nom par le Président du Directoire ou un Directeur général, dès lors que leurs nominations ont été régulièrement publiées.

Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. En aucun cas cependant, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la Société, ni être invoquée comme cause d'exonération de la responsabilité à caractère solidaire du Directoire et de chacun de ses membres.

Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.

Le Directoire établit, et présente au Conseil de surveillance, les rapports prévus par la réglementation en vigueur, ainsi que les comptes annuels, semestriels et, le cas échéant, trimestriels.

Le Directoire convoque toutes Assemblées Générales des actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.

Les membres du Directoire sont responsables envers la Société ou envers les tiers, individuellement ou solidairement selon le cas, soit des infractions aux dispositions légales régissant les sociétés anonymes, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion, le tout dans les conditions et sous peine des sanctions prévues par la législation en vigueur.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE (ARTICLE 16 DES STATUTS)

Le Conseil de surveillance fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire.

6.2.2.2 Conseil de surveillance

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance s'est doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

COMPOSITION ET DURÉE DES FONCTIONS (ARTICLE 17 DES STATUTS ET ARTICLES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Le Conseil de surveillance est composé de trois (3) à dix-huit (18) membres (sous réserve des dérogations prévues par la loi), nommés par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, sauf la faculté pour le Conseil, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de surveillance, autre que le Président, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

La durée des fonctions de membres du Conseil de surveillance est de quatre (4) années. L'Assemblée Générale pourra prévoir lors de la désignation de certains membres du Conseil de surveillance que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre (4) ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de surveillance. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un membre du Conseil de surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Pendant la durée de son mandat, chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société, et en tout état de cause au plus tard dans les 6 mois postérieurement à sa nomination.

Aucun membre du Conseil de surveillance ne peut faire partie du Directoire. Si un membre du Conseil de surveillance est nommé au Directoire, son mandat au Conseil de surveillance prend automatiquement fin dès son entrée en fonction.

Lorsque le rapport présenté par le Directoire lors de l'Assemblée Générale en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce établit que les actions détenues par le personnel de la Société ainsi que par les sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dudit code, représentent plus de trois pour cent (3 %) du capital social, un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire selon les modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi que les statuts, pour autant que le Conseil de surveillance ne compte pas déjà parmi ses membres un ou plusieurs membre(s) nommé(s) parmi les membres des Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise représentant les salariés, ou un ou plusieurs salariés élus en application de l'article L. 225-79 du Code de commerce si les statuts ont fait usage de cette disposition.

Préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire devant désigner le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires, le Président du Conseil de surveillance saisit les Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise créés dans le cadre de l'épargne salariale de la Société et des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce (ensemble, le « Groupe ») et investis à titre principal en actions de la Société et procède à la consultation des salariés actionnaires dans les conditions fixées par les statuts.

Les candidats à la nomination sont désignés dans les conditions suivantes :

- a. lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres du Conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise, ce Conseil de surveillance peut désigner un candidat choisi parmi ses membres titulaires représentant les salariés. Lorsqu'il existe plusieurs de ces fonds communs de placement d'entreprise, les Conseils de surveillance de ces fonds peuvent convenir,

par délibérations identiques, de présenter deux candidats communs, choisis parmi l'ensemble de leurs membres titulaires représentant les salariés ;

- b. lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ces derniers, un candidat peut être désigné à l'occasion de consultations organisées par la Société. Ces consultations, précédées d'appels à candidatures, sont organisées par la Société par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, en ce compris le vote électronique ou par correspondance. Pour être recevables, les candidatures doivent être présentées par un groupe d'actionnaires représentant au moins (5 %) des actions détenues par des salariés qui exercent leur droit de vote à titre individuel.

Une commission électorale *ad hoc*, constituée par la Société, peut être chargée de contrôler la régularité du processus.

Les procès-verbaux établis par le ou les Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise ou par la commission électorale *ad hoc* présentant les candidatures devront être transmis au Conseil de surveillance au plus tard huit (8) jours avant la date de la réunion de celui-ci chargée d'arrêter les résolutions de l'Assemblée Générale relatives à la nomination des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires.

Chaque candidature, pour être recevable, doit présenter un titulaire et un suppléant. Le suppléant, qui remplit les mêmes conditions d'éligibilité que le titulaire, est appelé à être coopté par le Conseil de surveillance pour succéder au représentant nommé par l'Assemblée Générale, dans le cas où celui-ci ne pourrait exercer son mandat jusqu'au terme fixé. La cooptation du suppléant par le Conseil de surveillance sera soumise à la ratification de la prochaine Assemblée Générale.

Afin d'assurer la continuité de la représentation des salariés actionnaires jusqu'à l'échéance du mandat, et dans l'éventualité où le suppléant ne pourrait également l'exercer jusqu'à son terme, le Président du Conseil de surveillance saisit l'organe ayant initialement désigné le candidat (Conseil de surveillance de fonds communs de placement d'entreprise, ou groupe de salariés actionnaires), afin que celui-ci désigne un nouveau candidat, dont la nomination sera soumise à l'Assemblée Générale.

Les modalités de désignation des candidats non définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou par les statuts, sont arrêtées par le Président du Conseil de surveillance, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats.

Chacune des procédures visées au a) et b) ci-dessus fait l'objet d'un procès-verbal comportant le nombre de voix recueillies pour chacune des candidatures. Une liste de tous les candidats valablement désignés est établie.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue, dans les conditions applicables à toute nomination d'un membre du Conseil de surveillance, sur l'ensemble des candidats valables ; le candidat obtenant le plus grand nombre de voix dont

disposent les actionnaires présents ou représentés lors de cette Assemblée Générale sera nommé administrateur représentant les salariés actionnaires. Ces membres ne sont pas pris en compte pour la détermination des nombres minimal et maximal de membres du Conseil de surveillance prévus par les statuts (article 17).

La durée des fonctions du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires est de quatre (4) ans. Ses fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat. Toutefois son mandat prend fin de plein droit et le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de salarié de la Société (ou d'une société ou groupement d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce).

En cas de vacance du poste de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires pour quelque raison que ce soit, son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues ci-dessus au plus tard avant la réunion de la prochaine Assemblée Générale ou, si celle-ci se tient moins de quatre (4) mois après que le poste soit devenu vacant, avant l'Assemblée Générale suivante. Le nouveau membre du Conseil de surveillance étant nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Jusqu'à la date de remplacement du membre (ou, le cas échéant, des membres) représentant les salariés actionnaires, le Conseil de surveillance pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions ci-dessus cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice le pourcentage de capital détenu par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 précité, dans le cadre prévu par les dispositions de l'article L. 225-102 précité, représentera moins de trois pour cent (3 %) du capital, étant précisé que le mandat de tout membre nommé et en cours expirera à son terme.

Les dispositions relatives au nombre d'actions devant être détenues par un membre du Conseil de surveillance ne sont pas applicables aux membres représentant les salariés actionnaires. Néanmoins, chaque membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires devra détenir, soit individuellement, soit à travers un fonds commun de placement d'entreprise créé dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins à une action.

Le Conseil de surveillance s'assure que la proportion de membres indépendants soit, dans la mesure du possible, d'au moins un tiers, étant rappelé que la qualification de membre indépendant n'empêche pas de jugement de valeur sur les qualités et les compétences des membres du Conseil.

À l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le Conseil

procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le Conseil, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'Assemblée Générale lors de l'élection des membres du Conseil de surveillance.

L'évaluation de l'indépendance de chaque membre du Conseil de surveillance prend en compte notamment les critères suivants :

- (i) ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou membre du Conseil d'administration ou de surveillance de toute société qui la consolide, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- (ii) ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat de membre du Conseil d'administration ou de surveillance ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat de membre du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société, ou de son groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- (v) ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- (vi) ne pas avoir été membre du Conseil de surveillance de la Société depuis plus de 12 ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré ;
- (vii) ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Pour les membres du Conseil détenant dix pour cent ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le Conseil, sur rapport du Comité des rémunérations et des nominations, se prononce sur la qualification d'indépendant en prenant spécialement en compte la composition du capital de la Société et l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil de surveillance peut estimer qu'un membre du Conseil, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation

particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

Chaque membre qualifié d'indépendant informe le Président, dès qu'il en a connaissance, de tout changement dans sa situation personnelle au regard de ces mêmes critères.

Un projet de modification de l'article 17 des statuts de la Société et notamment l'ajout d'un paragraphe « VII » à cet article va être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire en date du 17 mai 2018, visant à mettre en œuvre la désignation d'un ou deux membres représentant des salariés au sein du Conseil de surveillance de la Société, en application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce.

RÉVOCATION (ARTICLE 17 DES STATUTS)

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire.

BUREAU DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 18 DES STATUTS ET ARTICLE 1.4 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Le Conseil de surveillance, pour la durée de leur mandat, élit en son sein un Président et peut élire un Vice-Président conformément aux dispositions de son règlement intérieur.

Il détermine leurs rémunérations, fixes ou variables.

Le Président est chargé de convoquer le Conseil, quatre (4) fois par an au moins, de fixer l'ordre du jour des réunions et d'en diriger les débats.

Le Vice-Président remplit les mêmes fonctions et a les mêmes prérogatives, en cas d'empêchement du Président, ou lorsque le Président lui a temporairement délégué ses pouvoirs.

Le Conseil de surveillance peut désigner un secrétaire choisi ou non parmi ses membres.

POUVOIRS ET OBLIGATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLES 20 DES STATUTS ET 1.5, 2.8, 2.9, 3 ET 5 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL)

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

À toute époque de l'année, il opère des vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer par le Directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire lui présente un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la Société, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes semestriels et informations comptables trimestrielles.

Il lui présente les budgets et plans d'investissement une fois par an.

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'Assemblée. Le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée Générale Annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.

Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le Conseil de surveillance ou par ses membres.

Le Conseil de surveillance nomme et peut révoquer les membres du Directoire dans les conditions prévues par la loi et par l'article 12 des statuts.

Le Conseil de surveillance arrête le projet de résolution proposant à l'Assemblée Générale la désignation des commissaires aux comptes, dans les conditions prévues par la loi.

La liste des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance figure à la Section 5.2.1.2 « *Matières réservées du Conseil de surveillance* » du présent Document de Référence. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de surveillance peut autoriser au préalable le Directoire à accomplir une ou plusieurs de ces opérations.

Le Conseil de surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

*Un projet de modification de l'article 20 des statuts de la Société va être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 17 mai 2018 tel que figurant à la Section 5.2.1.2 « *Matières réservées au Conseil de surveillance* » du présent Document de Référence.*

INFORMATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 4 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Chaque membre du Conseil peut bénéficier, lors de sa nomination, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leurs métiers et leur secteur d'activité.

Le Président, ou le cas échéant le Vice-Président, fournit aux membres du Conseil, sous un délai suffisant, l'information ou les documents en sa possession leur permettant d'exercer utilement leur mission. Tout membre du Conseil qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil et d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

Le Conseil peut entendre les membres du Directoire, lesquels peuvent être appelés à assister aux réunions du Conseil, à l'exception des réunions ou délibérations du Conseil consacrées à l'évaluation de la performance du Président du Directoire, des membres du Directoire et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux.

Le Conseil est régulièrement informé par le Directoire de l'évolution de l'activité et des résultats financiers, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe, conformément aux dispositions légales, statutaires, au présent règlement intérieur et à celui des Comités du Conseil.

Le Directoire lui communique notamment les éléments d'informations suivants :

- (i) d'une manière générale, le Directoire doit communiquer au Conseil de surveillance tout document ou information relatif à la Société ou au Groupe dont l'établissement par le Directoire ou la publication est nécessaire en vertu de la réglementation applicable ou à la bonne information du marché, avant leur publication ;
- (ii) dans les quatre-vingt-dix (90) jours de la date de clôture des comptes annuels, les comptes consolidés certifiés de la Société comprenant notamment un bilan, un compte de résultat, un tableau de financement et leurs annexes, ainsi que les comptes sociaux certifiés de la Société, comprenant notamment un bilan, un compte de résultat et leurs annexes, accompagnés des rapports des commissaires aux comptes ;
- (iii) deux fois par an, un tableau récapitulatif de la répartition du capital de la Société ;
- (iv) sur une base trimestrielle, toutes autres informations, notamment d'ordre financier et comptable, adressées par la Société aux banquiers prêteurs au titre des contrats de crédits conclus par la Société et ce, dès leur transmission aux banques ;
- (v) une fois par mois, une synthèse des principaux éléments financiers et opérationnels de la Société et du Groupe avec le détail par pays (principaux agrégats du compte de résultat, Corporate EBITDA par pays, endettement financier consolidé, liquidité) ;
- (vi) une fois par trimestre au moins et, en tout état de cause, chaque fois que le Conseil le lui demande ou qu'il l'estime opportun, le Directoire lui présente un rapport sur la marche des affaires de la Société et du Groupe ;
- (vii) dans les trois mois de la clôture de chaque semestre, le Directoire présente au Comité d'audit, puis au Conseil de surveillance, aux fins de travaux de vérification et de contrôle, les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ainsi que le rapport de gestion y afférent ;
- (viii) le Directoire communique au Comité d'audit, puis au Conseil, les documents de gestion prévisionnelle et le rapport d'analyse de ces documents visés aux articles L. 232-2 et L. 232-3 du Code de commerce, dans les huit (8) jours de leur établissement ;

- (ix) le Directoire présente, pour obtenir son approbation, au Conseil, le budget annuel et le plan d'investissement et financier à moyen ou long terme de la Société et du Groupe, le Conseil de surveillance pouvant demander communication trimestrielle par le Directoire de l'état de leur suivi ;
- (x) conformément au règlement intérieur du Comité d'audit et au moins une fois par an, le Directoire présente au Comité d'audit sa politique de maîtrise et de suivi des risques de toute nature auxquels la Société et le Groupe sont exposés, ainsi que les programmes et moyens mis en œuvre, avec l'état de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques dans le Groupe ;
- (xi) conformément au règlement intérieur du Comité des rémunérations et des nominations et au moins une fois par an, le Directoire communique au Comité des rémunérations et des nominations aux fins qu'il en soit fait rapport au Conseil de surveillance, et le cas échéant aux fins d'autorisation préalable par le Conseil, l'ensemble des éléments de la rémunération et des avantages, fixes et variables, y compris différés ou conditionnels, de la rémunération des membres du Directoire, ainsi que les politiques correspondantes ; dans les mêmes conditions, le Directoire veille à une information régulière du Comité des rémunérations et des nominations sur le plan de succession des membres du Directoire ainsi que des membres du Comité exécutif ;
- (xii) le Directoire doit fournir au Conseil toutes autres informations et tous autres documents, relatifs à la Société ou au Groupe, qu'il estime utile à l'accomplissement de la mission du Conseil.

Chaque membre du Conseil a la possibilité de rencontrer les membres du Comité exécutif, hors la présence des membres du Directoire mais sous réserve d'en avoir préalablement informé l'un de ces derniers. Ces réunions ont un caractère purement informatif et ne sauraient remettre en cause les relations d'autorité hiérarchique auxquelles peuvent être soumis les dirigeants entendus.

DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 19 DES STATUTS ET ARTICLE 6 ET 7 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Les membres du Conseil de surveillance sont convoqués à ses séances par son Président, ou en cas d'empêchement, par son Vice-Président, par tout moyen, même verbalement. Le Président doit convoquer le Conseil lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil lui présente une demande écrite motivée en ce sens, dans les quinze (15) jours de la réception de la demande. Si cette demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les réunions ont lieu au siège social de la Société ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil de surveillance, et

en cas d'absence de ce dernier, par le Vice-Président. Le Conseil se réunit au moins tous les trois (3) mois, notamment pour examiner le rapport trimestriel que doit lui présenter le Directoire sur rapport en tant que de besoin du Comité d'audit et pour vérifier et contrôler les documents et informations dont le Directoire est redevable, et à tout autre moment en fonction de l'intérêt de la Société. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil.

Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, seule celle du Président du Conseil de surveillance est prépondérante.

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, l'utilisation de moyens de visioconférence ou de télécommunication est autorisée pour toute réunion du Conseil de surveillance : les moyens utilisés doivent permettre, en temps réel et continu, la transmission de la parole et, le cas échéant, de l'image animée des membres qui doivent pouvoir être vus par tous. Ces moyens doivent également permettre l'identification de chacun des membres et garantir leur participation effective aux réunions. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dans les conditions prévues ci-dessus. Le registre de présence mentionne le nom des membres qui participent à la réunion du Conseil de surveillance par de tels moyens.

Le procès-verbal de la séance devra indiquer le nom des membres du Conseil de surveillance ainsi réputés présents. Il devra également faire état de la survenance éventuelle d'un incident technique lorsqu'il aura perturbé le déroulement de la séance.

Conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce et à l'article 19-III des statuts de la Société, la participation aux réunions du Conseil de surveillance par moyens de visioconférence ou de télécommunication est exclue pour l'adoption des décisions portant sur les points suivants :

- la nomination ou au remplacement de ses Président, Vice-Président ;
- la nomination ou à la révocation des membres du Directoire ;
- l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés et l'examen du rapport de gestion de la Société et du rapport de gestion Groupe.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil de surveillance sont dressés, et des copies ou extraits en sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 21 DES STATUTS ET ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL)

L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil de surveillance, en rémunération de leurs fonctions, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence.

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil de surveillance :

- répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée Générale des actionnaires. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloués au Conseil est versée aux membres des comités, en fonction notamment de la présence de ceux-ci aux réunions desdits comités ;
- détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ;
- peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Les montants alloués à titre de partie fixe seront réglés *pro rata temporis* quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice.

Les jetons de présence seront payés annuellement, à terme échu.

Les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux membres seront exposés dans le rapport annuel, étant entendu que le montant global versé aux membres du Conseil de surveillance, y compris au titre de leurs missions au sein des comités, à l'exclusion cependant des remboursements de frais justifiés, ne pourra excéder le montant autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires.

6.2.2.3 Collège des censeurs (article 22 des statuts et article 10 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale peut nommer des censeurs aux fins d'assister le Conseil de surveillance. Les censeurs sont choisis ou non parmi les actionnaires, et sont au maximum au nombre de quatre. Ils sont nommés pour une durée maximale de deux (2) ans. L'Assemblée Générale peut à tout moment les révoquer. Le Conseil de surveillance fixe leurs attributions et détermine leur rémunération.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à quatre-vingts (80) ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.

Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil de surveillance, dans les mêmes conditions et modalités que les membres du Conseil de surveillance, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative uniquement. Les censeurs font part de leurs observations pendant les réunions

du Conseil de surveillance. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de surveillance et émettent seulement des avis. Le Conseil de surveillance peut également confier des missions spécifiques aux censeurs.

6.2.3 Droits et obligations attachés aux actions (articles 6, 7, 9 et 10 des statuts)

6.2.3.1 Généralités

Les actions ordinaires entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Les actions de préférence de catégorie C et les actions de préférence de catégorie D sont obligatoirement nominatives. Elles sont inscrites aux comptes de leurs propriétaires conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions des Assemblées Générales.

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation, à une fraction égale à celle du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions anciennes pour exercer un droit quelconque, ou encore en cas d'échange ou d'attribution de titres donnant droit à un titre nouveau contre remise de plusieurs actions anciennes, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donneront aucun droit à leurs porteurs contre la Société, les actionnaires ayant à faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société, de sorte que les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par l'un d'entre eux ou par un mandataire unique, désigné par justice en cas de désaccord.

Chaque action ordinaire donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires. Les dispositions statutaires relatives au droit de vote sont exposées à la Section 6.2.5 « *Assemblées Générales* » du présent Document de Référence.

6.2.3.2 Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence

ACTIONS DE PRÉFÉRENCE DE CATÉGORIES C ET D (ANNEXES A ET B DES STATUTS)

Les actions de catégories C et D sont des actions de préférence, au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce, dont l'émission a été décidée par le Directoire de la Société le 15 mai 2015, sur délégation octroyée par l'Assemblée Générale du 24 février 2015.

Les actions de catégories C et D sont privées de droits de vote et offrent les mêmes droits que les actions ordinaires (hormis les droits de vote). Pour plus de détails, voir la section 6.2.3.1 « *Généralités* ».

Les actions de préférence de catégorie C (les « Actions C ») ont été souscrites par certains dirigeants et salariés du Groupe membres du Comité exécutif (les « Managers C »), et les actions de préférence de catégorie D (les « Actions D ») ont été souscrites par Eurazeo, étant précisé que les Actions D faisaient l'objet, de la part d'Eurazeo, d'une promesse de cession en faveur des Managers C et, de la part des Managers C, d'un engagement d'acquisition auprès d'Eurazeo, en cas de signature d'un contrat de garantie afférent à l'Introduction en bourse de la Société. Les Actions D ont été cédées par Eurazeo aux Managers C suite à la signature d'un contrat de garantie le 7 mai 2015, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 26 juin 2015 (l'« Introduction en bourse »).

Les termes et conditions des Actions C et des Actions D prévoient les conditions dans lesquelles les porteurs des Actions C et des Actions D peuvent les convertir en actions ordinaires. Ainsi, conformément à leurs termes, à compter de l'Introduction en bourse, les Actions C peuvent être converties en actions ordinaires à tout moment jusqu'au 31 décembre 2019 ; les Actions D ne pouvaient être converties pendant une période d'un an suivant l'Introduction en bourse, soit jusqu'au 26 juin 2016, puis seulement à concurrence de la moitié des Actions D pendant l'année suivante, puis dans leur intégralité à l'issue d'une période de 2 ans suivant l'Introduction en bourse, soit à compter du 26 juin 2017.

À compter de l'Introduction en bourse, le ratio de conversion des Actions C et des Actions D en actions ordinaires est déterminé, selon la période d'exercice, en tenant compte d'un multiple de la valeur des actions ordinaires variant selon l'évolution de la valeur des actions ordinaires. Aux fins de ce calcul, la valeur des actions ordinaires est égale à une moyenne pondérée de cours de bourse sur une période de 10 jours de négociation précédant la date de notification de conversion.

En vertu de l'accord conclu entre les Managers C et Eurazeo à l'occasion de cette émission, ni les Actions C, ni les Actions D ne peuvent être cédées (à l'exception d'une éventuelle cession à Eurazeo), et les actions ordinaires issues de la conversion des Actions C ne pouvaient être cédées pendant la durée de l'engagement de conservation imposé par les

banques garantes et dans tous les cas pas avant un délai minimum d'un an. Elles ne pourront pas non plus être cédées à concurrence du nombre d'actions dont la conservation est requise par le Président et les membres du Directoire jusqu'à la fin de leur mandat (soit le nombre d'actions le plus faible entre (i) 10 % du nombre total d'actions ordinaires détenues immédiatement avant la cession et (ii) le ratio entre trois fois la rémunération annuelle et la valeur des actions ordinaires à la date de cession).

Cet accord prévoit également des droits et des engagements de cession conjointe des Managers C, ainsi que des engagements desdits Managers C de céder leurs Actions C et leurs Actions D à Eurazeo dans certaines hypothèses où ils quitteraient le Groupe.

Aucune action de préférence n'a été convertie depuis le 26 juin 2017.

En l'absence de conversion avant le 31 décembre 2019, les Actions C et les Actions D seront converties de plein droit en un même nombre d'actions ordinaires de la Société.

6.2.4 Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Il n'existe aucune stipulation particulière régissant la modification des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

6.2.5 Assemblées Générales (articles 9, 10, 24 et 25 des statuts)

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société dans les conditions prévues par la loi.

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées personnellement ou par mandataire (étant précisé que les Actions C et les Actions D sont privées de droit de vote). Il peut également participer à toute Assemblée en votant par correspondance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Directoire aura la faculté d'autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance ou, en son absence, par le Vice-Président. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et des copies ou extraits en sont certifiés et délivrés conformément à la loi.

Chaque action ordinaire donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires.

Lorsque les actions ordinaires font l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires. Cependant les actionnaires peuvent convenir entre eux de toute autre répartition pour l'exercice du droit de vote aux Assemblées Générales. Dans ce cas, ils devront porter leur convention à la connaissance de la Société par lettre recommandée adressée au siège social, la Société étant tenue de respecter cette convention pour toute Assemblée Générale qui se réunirait après l'expiration d'un délai d'un (1) mois suivant l'envoi de la lettre recommandée, le cachet de la poste faisant foi de la date d'expédition.

Il est attribué un droit de vote double au profit des actions ordinaires entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée minimum de deux (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions ordinaires de la Société précédant la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext Paris. Il n'est ainsi pas fait usage de la faculté de pouvoir déroger à l'attribution d'un droit de vote double prévue à l'article L. 225-123 al. 3 du Code de commerce.

Conformément à l'article L. 225-123 al. 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles ordinaires attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute Assemblée d'actionnaires.

Toute action ordinaire convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu au premier alinéa du présent article.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions

légales et réglementaires en vigueur. Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance soit sous forme papier, soit, sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission (y compris par voie électronique) ; la Société peut, à cet effet, utiliser un procédé d'identification répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

6.2.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une influence sur la survenance d'un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositions susceptibles d'avoir une influence sur la survenance d'un changement de contrôle.

6.2.7 Franchissement de seuils et identification des actionnaires

6.2.7.1 Franchissements de seuils (article 8 des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, une fraction égale ou supérieure à un pour cent (1 %) du capital social ou des droits de vote de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social (direction générale) au plus tard à la clôture du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte également des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

En cas de non-respect des dispositions prévues ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant un pour cent (1 %) au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

6.2.7.2 Identification des actionnaires (article 7 des statuts)

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse postale et, le cas échéant électronique des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

6.2.8 Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti, par tous modes, de toute manière autorisés par la loi.

6.2.9 Répartition des bénéfices (article 27 des statuts)

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Si le résultat de l'exercice le permet, après prélèvement destiné à constituer ou parfaire la réserve légale, l'Assemblée, sur proposition du Directoire, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, soit pour être réparties entre les actionnaires.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en

distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'Assemblée Générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société.

La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

06

6.3 CAPITAL SOCIAL

6.3.1 Nombre d'actions

Le montant du capital social au 31 décembre 2017 s'élève à 161 030 883 euros. Le capital social est divisé en 161 022 797 actions ordinaires d'une valeur nominale de un (1) euro, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D.

À la date du présent Document de Référence, le montant du capital social s'élève à 161 030 883 euros. Le capital social est divisé en 161 022 797 actions ordinaires d'une valeur nominale de un (1) euro, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D.

6.3.2 Titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2017, il n'existe pas de valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote de la Société.

L'Assemblée Générale du 10 mai 2017 (20^e, 21^e, 22^e, 23^e, 24^e, 25^e, 26^e et 27^e résolutions) a donné différentes autorisations au Directoire à l'effet d'émettre des titres donnant accès au

capital, décrites à la Section 6.3.5.1 « *Tableau des délégations en cours de validité à la date du présent Document de Référence, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2017* ».

6.3.3 Évolution du capital social durant les trois dernières années

Année	Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Montant nominal de l'opération (en euros)	Capital après opération (en euros)	Nombre d'actions après opération
2015	24/02/2015	Réduction de capital motivée par des pertes par réduction de la valeur nominale des actions	446 383 193,50	(336 844 642,72)	109 538 550,78	103 810 045
2015	15/05/2015	Augmentation de capital par émission d'actions de préférence C et D	109 538 550,78	8 532,21	109 547 082,99	103 818 131
2015	08/06/2015	Augmentation de capital par incorporation de primes	109 547 082,99	98 909 577,01	208 456 660	103 818 131
2015	08/06/2015	Réduction de capital motivée par des pertes par réduction de la valeur nominale des actions	208 456 660	(104 638 529,00)	103 818 131	103 818 131
2015	29/06/2015	Augmentation de capital à raison de la conversion d'actions de préférence de catégorie B	103 818 131	495 845	104 313 976	104 313 976
2015	29/06/2015	Augmentation de capital par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription	104 313 976	38 775 510	143 089 486	143 089 486
2015	07/08/2015	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 089 486	8 829	143 098 315	143 098 315
2015	15/10/2015	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 098 315	7 444	143 105 759	143 105 759
2015	15/12/2015	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 105 759	48 257	143 154 016	143 154 016
2016	06/01/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 154 016	16 206	143 170 222	143 170 222
2016	11/01/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 170 222	8 067	143 178 289	143 178 289
2016	01/02/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 178 289	15 835	143 194 124	143 194 124
2016	03/03/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 194 124	67 172	143 261 291	143 261 296
2016	14/03/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 194 125	92 166	143 286 291	143 286 291
2016	29/03/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 286 291	39 276	143 325 567	143 325 567

Année	Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (en euros)	Montant nominal de l'opération (en euros)	Capital après opération (en euros)	Nombre d'actions après opération
2016	11/04/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 325 567	36 194	143 361 761	143 361 761
2016	18/04/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 361 761	11 343	143 373 104	143 373 104
2016	22/04/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 373 104	36 194	143 409 298	143 409 298
2017	24/02/2017	Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription	143 409 298	2 191 397	145 600 695	145 600 695
2017	24/02/2017	Augmentation de capital réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié	145 600 695	532 017	146 132 712	146 132 712
2017	23/06/2017	Augmentation de capital par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription	146 132 712	14 612 460	160 745 172	160 745 172
2017	26/06/2017	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles pour les besoins d'attributions d'actions gratuites	160 745 172	285 711	161 030 883	161 030 883

6.3.4 Informations relatives à la dilution potentielle

Il existe des actions de préférence dont les modalités de conversion en actions ordinaires figurent à la Section 6.2.3.2 « *Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence* » du présent Document de Référence.

Au 31 décembre 2017, il n'existe aucune option de souscription d'actions en circulation.

6.3.5 Tableaux récapitulatifs des délégations en matière d'augmentation de capital

6.3.5.1 Tableau des délégations en cours de validité à la date du présent Document de Référence, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2017

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations, en cours de validité au 31 décembre 2017, accordées par les actionnaires lors des Assemblées Générales des 10 mai 2016 et 10 mai 2017 ainsi que leur utilisation au 31 décembre 2017 :

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital (montant nominal ou pourcentage)	Durée (expiration)	Utilisation en 2017
10/05/2016 (12 ^e résolution)	Autorisation donnée au Directoire de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe, emportant de plein droit suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.	Le nombre maximum total d'actions attribuées ne pourra représenter plus de 5 % du capital social au jour de la décision du Directoire	38 mois (09/07/2019)	Voir la Section 6.3.3
10/05/2017 (18 ^e résolution)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.	50 000 000 euros	18 mois (09/11/2018)	Voir la Section 6.3.8
10/05/2017 (19 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport.	500 000 000 euros	26 mois (09/07/2019)	-
10/05/2017 (20 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et d'émettre d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société.	70 000 000 euros ^{(1) (2)} 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (09/07/2019)	-
10/05/2017 (21 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.	35 000 000 euros ^{(1) (2) (3)} 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (09/07/2019)	-
10/05/2017 (22 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.	10 % du capital social par période de 12 mois ^{(1) (2) (3)} 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (09/07/2019)	Voir la Section 6.3.3
10/05/2017 (23 ^e résolution)	Autorisation au Directoire, en cas d'émission, sans droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social.	10 % du capital social par période de 12 mois ⁽¹⁾	26 mois (09/07/2019)	Voir la Section 6.3.3
10/05/2017 (24 ^e résolution)	Autorisation donnée au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾	26 mois (09/07/2019)	-

Date AGM <i>(n° de la résolution)</i>	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital <i>(montant nominal ou pourcentage)</i>	Durée <i>(expiration)</i>	Utilisation en 2017
10/05/2017 (25 ^e résolution)	Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (hors le cas d'une offre publique d'échange).	10 % du capital social ⁽¹⁾	26 mois (09/07/2019)	-
10/05/2017 (26 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	2 % du capital social ^{(1) (2)}	26 mois (09/07/2019)	Voir la Section 6.3.3
10/05/2017 (27 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire pour augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, les valeurs mobilières émises étant réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié.	2 % du capital social ^{(1) (2)}	18 mois (09/11/2018)	Voir la Section 6.3.3
10/05/2017 (29 ^e résolution)	Délégation donnée au Directoire de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues.	10 % du capital social par période de 24 mois	26 mois (09/07/2019)	-

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global de 70 millions d'euros.

(2) Ce montant pourra être majoré du montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

(3) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à 35 millions d'euros et s'impute sur le montant du plafond global nominal de 70 millions d'euros.

6.3.5.2 Délégations en matière d'augmentation de capital proposées au vote de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Plafonds autorisés en capital (montant nominal ou pourcentage)	Durée (expiration)
17/05/2018 18 ^e résolution)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.	75 000 000 euros	18 mois (16/11/2019)
17/05/2018 19 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport.	500 000 000 euros	26 mois (16/07/2020)
17/05/2018 20 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.	80 000 000 euros ^{(1) (2)} 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (16/07/2020)
17/05/2018 21 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.	35 000 000 euros ⁽¹⁾ ^{(2) (3)} 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (16/07/2020)
17/05/2018 22 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.	20 % du capital social par période de 12 mois ^{(1) (2) (3)} 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (16/07/2020)
17/05/2018 23 ^e résolution)	Autorisation au Directoire, en cas d'émission, sans droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social.	10 % du capital social par période de 12 mois ⁽¹⁾	26 mois (16/07/2020)
17/05/2018 24 ^e résolution)	Autorisation donnée au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾	26 mois (16/07/2020)
17/05/2018 25 ^e résolution)	Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (hors le cas d'une offre publique d'échange).	10 % du capital social ⁽¹⁾	26 mois (16/07/2020)
17/05/2018 26 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et d'émettre d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes dans le cadre d'une opération dite d' <i>equity line</i> .	10 % du capital social ^{(1) (3)}	18 mois (16 novembre 2019)
17/05/2018 27 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	3 % du capital social ^{(1) (2)}	26 mois (16/07/2020)

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Plafonds autorisés en capital	
		(montant nominal ou pourcentage)	Durée (expiration)
17/05/2018 28 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire pour augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, les valeurs mobilières émises étant réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié.	3 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾	18 mois (16/11/2019)

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global nominal de 80 millions d'euros.

(2) Ce montant pourra être majoré du montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

(3) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 21^e, 22^e et 26^e résolutions ne pourra être supérieur à 35 millions d'euros et s'impute sur le montant du plafond global nominal de 80 millions d'euros.

6.3.6 Titres non représentatifs de capital

À la date du présent Document de Référence, la Société n'a émis aucune action non représentative de capital.

6.3.7 Nantissements

À la date du présent Document de Référence, à la connaissance de la Société, aucune action composant son capital ne fait l'objet de nantissement.

6.3.8 Programme de rachat d'actions

6.3.8.1 Description du programme de rachat 2017

(A) CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017, aux termes de sa dix-huitième résolution, a autorisé, le Directoire, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et au règlement général de l'AMF (le « **Programme de Rachat** »). Cette autorisation annule et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2016.

(B) CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME DE RACHAT

Le Programme de Rachat a été adopté pour une période de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017, soit jusqu'au 9 novembre 2018. En vertu de cette autorisation, le prix maximum d'achat par action est de 20 euros. Le Directoire a été autorisé à acheter un nombre d'actions représentant au maximum 10 % du capital social de la Société à la date de réalisation de ces achats.

Les différents objectifs du Programme de Rachat, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'AMF, sont les suivants :

- annulation, en tout ou partie, en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ; ou
- animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- attribution ou cession d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ; ou

- conservation ou remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ; ou
- toute autre pratique admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers, ou qui viendrait à l'être, ou tout autre objectif conforme à la loi ou à la réglementation en vigueur.

En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs susmentionnés, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

6.3.8.2 Rachats et cessions d'actions réalisés par Europcar Groupe en 2017

Au cours de l'exercice 2017, le Directoire a mis en œuvre le Programme de Rachat et a acheté un total global de 1 943 049 actions au prix moyen de 10,43 euros pour un coût total de 22 174 183 euros, réparties comme suit :

(A) RACHAT D' ACTIONS EN VUE DE LEUR ANNULATION

Au cours de l'exercice 2017, Europcar Groupe n'a procédé à aucune annulation d'actions.

(B) RACHATS D' ACTIONS EFFECTUÉS EN VUE DE L' ANIMATION DU MARCHÉ DANS LE CADRE D' UN CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2017, 134 750 titres étaient détenus au titre dudit contrat de liquidité.

Le nombre total d'actions achetées au cours de l'exercice 2017 pour le compte de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché conclu avec Rothschild Martin Maurel, s'élève à 1 869 889 actions rachetées au prix moyen de 11,28 euros par action, pour un coût total de 21 481 628 euros. 519 471 de ces actions ont été acquises au prix moyen de 9,91 euros par action, pour un coût total de 5 141 779 euros, au titre de l'autorisation conférée par la onzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2016, et 1 350 418 actions ont été acquises au prix moyen de 11,94 euros par action, pour un coût total de 16 339 849 euros au titre de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017.

(C) RACHATS D' ACTIONS EFFECTUÉS EN VUE DE LEUR ATTRIBUTION AU PROFIT DE SALARIÉS ET DE MANDATAIRES SOCIAUX

Au cours de l'exercice 2017, la Société a acheté 51 754 actions au prix moyen de 9,55 euros pour un coût total de 430 280 euros en vue de leur attribution au profit de salariés et de mandataires sociaux.

(D) RACHATS D' ACTIONS EFFECTUÉS EN VUE DE LEUR CONSERVATION ET DE LEUR REMISE ULTÉRIEURE DANS LE CADRE D' OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Au cours de l'exercice 2017, la Société a acheté 21 406 actions au prix moyen de 9,60 euros pour un coût total de 262 275 euros en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe.

(E) CESSIONS D' ACTIONS RÉALISÉES AU COURS DE L' EXERCICE 2017

Au cours de l'exercice 2017, le nombre total d'actions cédées pour le compte de la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité en vue de l'animation du marché conclu avec Rothschild Martin Maurel s'élève à 1 731 139 actions, au prix moyen de 11,55 euros par action, pour un coût total de 20 127 840 euros.

(F) MODALITÉS DES RACHATS D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2017, la Société a acheté 73 160 actions au prix moyen de 9,58 euros par action, pour un coût total de 692 554 euros par achats directs sur le marché.

Par ailleurs, la Société a procédé à l'achat, via un contrat de liquidité conclu avec la société Rothschild Martin Maurel, d'un total de 1 869 889 actions au prix moyen de 11,28 euros, pour un coût total de 21 481 628 euros.

Au cours de cette période, la Société n'a pas eu recours à des produits dérivés pour réaliser ses achats.

(G) RÉALLOCATIONS ÉVENTUELLES

Au cours de l'exercice 2017, la Société n'a procédé à aucune réallocation d'actions.

(H) MONTANT DES FRAIS DE NÉGOCIATION

Au titre de l'exercice 2017, le montant des frais de négociation concernant des opérations de rachats d'actions s'élève à 76 664 euros hors taxes.

6.3.8.3 Rachats et cessions d'actions réalisés début 2018

Depuis le début de l'exercice 2018 et au 31 mars 2018, Rothschild Martin Maurel a acheté, pour le compte d'Europcar Groupe, 524 635 actions au prix moyen de 10,551 euros, pour un coût total de 5 387 154 euros, et cédé 484 385 actions au prix moyen de 10,90 euros, pour un total de 5 165 755 euros. Au cours de cette période, Europcar Groupe n'a pas eu recours à des produits dérivés pour réaliser ses achats.

Au 31 mars 2018, le nombre d'actions détenues par la Société s'élevait à 875 000 actions d'une valeur nominale de un (1) euro.

6.3.8.4 Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018

Le Directoire soumettra à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 une nouvelle autorisation, pour une durée de 18 mois, pour racheter au maximum 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société (soit, à titre indicatif, 16 103 088 actions au 31 décembre 2017), à un prix maximum d'achat de 20 euros par actions, étant précisé que le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 75 millions d'euros.

Sous réserve de cette approbation de l'autorisation par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité, en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, des articles 241-1 à 241-5 du règlement général de l'AMF, L. 451-3 du Code monétaire et financier, et conformément à la réglementation européenne applicable aux abus de marché :

- annulation, en tout ou partie, en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ; ou
- animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou

- attribution ou cession d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- conservation ou remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ; ou
- toute autre pratique admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers, ou qui viendrait à l'être, ou tout autre objectif conforme à la loi ou à la réglementation en vigueur.

En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs susmentionnés, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Ces opérations pourront être réalisées pendant 18 mois à compter du 17 mai 2018, dans les limites prévues par la réglementation applicable.

06

6.3.9 Conditions régissant tout droit d'acquisition et ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré

Non applicable.

6.3.10 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Non applicable.

6.4 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ

6.4.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 et évolution au cours des trois derniers exercices

Répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous donne certaines informations concernant l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2017, ainsi que son évolution au cours des trois derniers exercices. Conformément à la position recommandation de l'AMF n° 2009-16, il mentionne les droits de vote théoriques

ou « bruts », tenant compte des droits de vote attachés aux actions privées de droits de vote, conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF et servant de dénominateur pour le calcul par les actionnaires de leurs pourcentages de détention en capital et en droits de vote aux fins de déclarations réglementaires (notamment les déclarations de franchissement de seuil).

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2017, à l'exception d'Eurazeo S.E., Morgan Stanley et Kairos Investment Management S.p.A., il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

	Actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG	% Droits de vote exerçables en AG
Au 31 décembre 2017						
Eurazeo S.E.	48 960 740 ⁽¹⁾	30,40 %	48 961 006	30,40 %	48 961 006	30,56 %
Morgan Stanley	9 047 141	5,62 %	9 047 141	5,62 %	9 047 141	5,65 %
Kairos Investment Management S.p.A.	8 072 043	5,01 %	8 072 043	5,01 %	8 072 043	5,04 %
ECIP Europcar Sarl ⁽⁵⁾	7 017 713	4,36 %	7 017 713	4,36 %	7 017 713	4,38 %
Management et employés	2 399 423 ⁽²⁾	1,49 %	2 398 122	1,49 %	2 398 122	1,50 %
Public	84 699 073	52,60 %	84 725 258	52,60 %	84 725 258	52,88 %
Autodétention	834 750	0,52 %	834 750	0,52 %	-	0,00 %
TOTAL	161 030 883	100 %	161 056 033	100 %	160 221 283	100 %
Au 31 décembre 2016						
Eurazeo S.A.	60 545 072 ⁽¹⁾	42,22 %	60 544 838	42,22 %	60 544 838	42,41 %
ECIP Europcar Sarl	9 036 469	6,30 %	9 036 469	6,30 %	9 036 469	6,33 %
Morgan Stanley	7 400 955	5,16 %	7 400 955	5,16 %	7 400 955	5,18 %
Management et employés	170 619 ⁽³⁾	0,12 %	162 767	0,11 %	162 767	0,11 %
Public	65 629 343	45,76 %	65 629 343	45,77 %	65 629 343	45,97 %
Autodétention	626 840	0,44 %	626 840	0,44 %	-	0,00 %
TOTAL	143 409 298	100 %	143 401 212	100 %	142 774 372	100 %
Au 31 décembre 2015						
Eurazeo S.A.	60 544 838	42,29 %	60 544 838	42,34 %	60 544 838	42,34 %
ECIP Europcar Sarl	9 036 469	6,31 %	9 036 469	6,32 %	9 036 469	6,32 %
Morgan Stanley	7 228 551	5,05 %	7 228 551	5,05 %	7 228 551	5,05 %
Management et employés	210 985 ⁽⁴⁾	0,15 %	55 465	0,04 %	55 465	0,04 %
Public	66 133 173	46,20 %	66 133 173	46,25 %	66 133 173	46,25 %
Autodétention	-	-	-	-	-	-
TOTAL	143 154 016	100 %	142 998 496	100 %	142 998 496	100 %

(1) Dont 234 actions de préférence de catégorie D.

(2) Dont 2 519 actions de préférence de catégorie C et 2 281 actions de préférence de catégorie D détenues par certains dirigeants ou salariés du Groupe.

(3) Dont 4 045 actions de préférence de catégorie C et 3 807 actions de préférence de catégorie D détenues par certains dirigeants ou salariés actuels ou passés du Groupe.

(4) Dont 55 465 actions ordinaires, 147 434 actions de préférence de catégorie B, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D détenues par certains dirigeants et salariés actuels ou passés du Groupe.

(5) ECIP Europcar Sarl est une société luxembourgeoise dont la principale activité est la détention de titres de participation (Soparfi) et dont les principaux actionnaires sont Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B, véhicules de droit luxembourgeois de co-investissement au côté d'Eurazeo.

6.4.2 Déclarations et franchissements de seuils

Au cours de l'exercice 2017, les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Actionnaire	Date de franchissement du seuil	N° de déclaration AMF	Actions détenues	% du capital et/ou des droits de vote déclarés	Sens du franchissement de seuil
Morgan Stanley (France) S.A. ⁽¹⁾	24 mai 2017	217C1107	8 704 164	5,96 %	↑
Morgan Stanley & Co. International plc ⁽²⁾	31 mai 2017	217C1181	8 915 125	5,83 %	↑
Eurazeo S.E.	2 octobre 2017	217C2352	48 960 740	30,40 %	↓
ECIP Europcar	2 octobre 2017	217C2359	7 017 713	4,36 %	↓
Kairos Investment Management S.p.A. ⁽³⁾	9 novembre 2017	217C2662	8 072 043	5,01 %	↑

(1) Ce franchissement de seuils résulte d'un transfert d'actions préalablement détenues par Morgan Stanley & Co. International plc au profit de Morgan Stanley (France) S.A.

(2) Ce franchissement de seuils résulte de la conclusion d'un contrat de prêt d'actions par Morgan Stanley (France) S.A. au bénéfice de la société Morgan Stanley & Co. International plc et portant sur l'intégralité de la participation de Morgan Stanley (France) S.A., soit 8 915 125 actions. Il est précisé qu'à la même date, Morgan Stanley & Co. International plc a elle-même conclu un contrat de prêt portant sur 391 079 actions qui lui avaient été prêtées au bénéfice de Morgan Stanley & Co. LLC, qui a elle-même prêté l'intégralité de ses actions de la Société à un tiers.

(3) Agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion.

↑ Franchissement à la hausse.

↓ Franchissement à la baisse.

6.4.3 Droits de vote des actionnaires

Les informations relatives aux droits de vote sont exposées à la Section 6.2.5 « Assemblée Générale » du présent Document de Référence.

6.4.4 Contrôle de la Société

À la date d'établissement du présent Document de Référence, Eurazeo est l'actionnaire de référence de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive. À cet égard, il est rappelé que la moitié au moins du Conseil de surveillance est composée de membres indépendants, et que chacun des deux comités spécialisés, à savoir le Comité d'audit et Comité des rémunérations et des nominations, comprend au moins deux tiers de membres indépendants et est présidé par un membre indépendant du Conseil de surveillance.

À la date du présent Document de Référence, 6 membres du Conseil de surveillance sur 10 sont ainsi considérés comme indépendants. 3 membres du Comité d'audit sur 4 et

2 membres du Comité des rémunérations et des nominations sur 3 sont également considérés comme indépendants.

Au 31 décembre 2017, la Société est détenue à 30,40 % par Eurazeo, le solde du capital étant détenu par Morgan Stanley à hauteur de 5,62 %, Kairos Investment Management S.p.A. à hauteur de 5,01 %, ECIP Europcar Sarl à hauteur de 4,36 % et à hauteur de 1,49 % par les salariés et dirigeants du Groupe et 52,60 % par l'actionnariat flottant.

Pour les développements relatifs à l'absence de conflits d'intérêts, se reporter à la Section 5.1.3.3 « Absence de conflits d'intérêts » du présent Document de Référence.

6.4.5 Pactes et conventions d'actionnaires

6.4.5.1 Pactes déclarés auprès de l'AMF concernant les titres d'Europcar

En application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, l'AMF a rendu public le pacte d'actionnaires conclu le 31 juillet 2015 entre les sociétés Eurazeo et ECIP Europcar (Décision et information n° 215C1243), relatif à la cession éventuelle de leurs participations respectives au capital de la Société.

Les principales dispositions de ce pacte sont les suivantes :

- **absence d'action de concert** : les parties ont déclaré ne pas avoir l'intention d'agir de concert entre elles au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce vis-à-vis de la Société ;
- **transfert de titres** : le pacte prévoit qu'en cas de cession de tout ou partie de la participation détenue par Eurazeo ou ECIP Europcar dans le capital de la Société, Eurazeo et ECIP Europcar céderont leurs participations respectives dans la Société concomitamment et selon les mêmes modalités juridiques et financières. En cas de cession partielle, le nombre d'actions de la Société cédées respectivement par Eurazeo et ECIP Europcar sera déterminé au prorata de leurs participations respectives dans le capital de la Société avant la cession partielle considérée ;
- **durée du pacte** : le pacte prévoit que celui-ci durera aussi longtemps que chacune des parties détient des actions de la Société. Chacune des parties pourra résilier le pacte d'actionnaires par notification écrite adressée à l'autre partie au moins trois mois avant la date de prise d'effet de la résiliation.

6.4.5.2 Conventions conclues par les actionnaires

INVESTMENT AGREEMENT

À l'occasion de l'émission par la Société des actions de préférence de catégorie C (les « Actions C ») et des actions de préférence de catégorie D (les « Actions D »), Eurazeo a conclu le 7 mai 2015, un accord avec certains dirigeants et salariés du Groupe membres du Comité exécutif (les « Managers C ») relatif à la souscription par les Managers C

des Actions C, et par Eurazeo, des Actions D (l'« *Investment Agreement* »).

Les Actions D faisaient l'objet, de la part d'Eurazeo, d'une promesse de cession en faveur des Managers C et, de la part des Managers C, d'un engagement d'acquisition auprès d'Eurazeo, en cas de signature d'un contrat de garantie afférent à l'Introduction en bourse. Les Actions D ont été cédées par Eurazeo aux Managers C suite à la signature d'un contrat de garantie dans le cadre de l'Introduction en bourse.

Les principales dispositions de cet accord demeurant en vigueur depuis l'Introduction en bourse sont résumées ci-après.

Aux termes de cet accord, les Actions C et D détenues par les Managers C ne peuvent être cédées, sous réserve d'exceptions, telles que notamment la cession à Eurazeo dans certains cas de départ des Managers C intervenant dans les 2 ans suivant l'entrée en vigueur de l'accord. Les dispositions de cet accord relatives à la cession d'actions à Eurazeo prendront fin dès lors qu'Eurazeo ne détiendrait plus aucune action de la Société. Conformément à ces dispositions, suite au départ de l'un des Managers C, Eurazeo a racheté en juin 2016, 234 actions D détenues par ce dernier.

Les parties se sont en outre engagées à faire en sorte que les décisions soumises à autorisation préalable du Conseil de surveillance aux termes des statuts ne soient pas adoptées sans l'approbation préalable du Conseil de surveillance.

L'*Investment Agreement* a été conclu pour une durée de 10 ans et prendra fin (i) en cas de succès d'une offre publique d'acquisition sur la totalité du capital social de la Société à la suite d'un transfert par Eurazeo de ses actions ordinaires à un tiers acquéreur ou (ii) dans le cas où Eurazeo apporterait à une offre publique ses actions ordinaires de la Société.

Conformément à la loi, préalablement à l'Assemblée Générale du 24 février 2015 ayant autorisé l'émission des Actions C et des Actions D, un rapport spécial des commissaires aux comptes de la Société et un rapport d'un commissaire aux apports en charge d'apprécier les avantages particuliers ont été émis.

6.4.6 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent Document de Référence, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

6.5 ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT – ACTIONNARIAT SALARIÉ

Pour plus d'informations sur les participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de la Société, ainsi que par certains salariés du Groupe, se reporter à la Section 5.3 « Rémunérations et avantages de toute nature des mandataires sociaux » et à la Section 6.3 « Capital social » du présent Document de Référence.

Au 31 décembre 2017, les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées détenaient un total de 2 348 572 actions ordinaires, 1 991 actions de préférence C, 1 753 actions de préférence D, représentant au total 1,46 % du capital social.

6.5.1 Accords de participation

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus qui dégagent un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail.

Les sociétés Europcar International et Europcar France, qui occupent chacune plus de 50 salariés, ont conclu chacune

pour leur compte un accord de participation. Chaque accord concerne l'ensemble des salariés de chaque société ayant plus de trois mois d'ancienneté.

La formule de calcul de la réserve spéciale de participation utilisée par chaque accord est celle prévue par le Code du travail.

06

6.5.2 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application des articles L. 3323-2 et L. 3323-3 du Code du travail. Un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires. Les sommes investies dans un plan d'épargne d'entreprise sont indisponibles pendant au moins 5 ans, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi.

La Société est partie à un plan d'épargne de groupe avec la société Europcar International tandis que la société Europcar France dispose de son propre plan d'épargne d'entreprise.

Conformément à l'article L. 3332-25 du Code du travail, l'épargnant a la possibilité de liquider les avoirs disponibles sur le plan afin de lever des options sur titre attribuées dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 ou L. 225-179 du Code de commerce. Les actions ainsi souscrites ou achetées par l'épargnant sont alors versées dans le plan d'épargne et ne sont disponibles qu'à l'expiration d'un délai de 5 ans à compter de ce versement.

6.5.3 Accords d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer de manière collective les salariés aux résultats ou performances de l'entreprise par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du Code du travail, définies au moyen d'une formule de calcul présentant un caractère aléatoire liée aux résultats ou performances de la Société.

À ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus dans la majorité des entités françaises du Groupe.

6.5.4 Actionnariat salarié

Le Groupe a lancé en 2016, le Plan Esop 2017, sa première offre internationale d'actionnariat réservée aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe dont 100 % du capital social est détenu directement ou indirectement par la Société, adhérentes au Plan d'Épargne Groupe (« PEG ») et au Plan d'Épargne Groupe International (« PEGI ») d'Europcar, et

dont le siège social est situé en Allemagne, en Australie, en Belgique, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Italie, en Nouvelle-Zélande, au Portugal et au Royaume-Uni.

Les actions détenues par les salariés du Groupe représentent, au 31 décembre 2017, 1,46 % du capital social de la Société.

6.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations requises par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce figurent aux Sections 6.3 « *Capital social* » (concernant la structure du capital), 6.4.5.1 « *Pactes déclarés auprès de l'AMF concernant les titres d'Europcar* » (concernant les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce), 6.4.2 « *Déclarations et franchissements de seuils* » (concernant les participations déclarées en vertu de l'article 233-7 du Code de commerce), 6.4.5.2 « *Conventions conclues par les actionnaires* » (concernant les accords entre actionnaires entraînant des restrictions au transfert d'actions), 6.2.2.1 « *Directoire* » et 6.2.2.2 « *Conseil de surveillance* » (concernant les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres Directoire et du Conseil de surveillance et la modification des statuts d'Europcar Groupe),

6.3.5.1 « *Tableau des délégations en cours de validité à la date du présent Document de Référence, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2017* » et 6.3.8 « *Programme de rachat d'actions* » (concernant le rachat par la Société de ses propres actions), 6.4.5.2 « *Conventions conclues par les actionnaires* » (concernant les accords prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société) et 5.3.1.8 « *Indemnités en cas de cessation des fonctions* » (concernant les indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire) du présent Document de Référence pour l'exercice 2017.

Ce Document de Référence est disponible sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org) et sur le site d'Europcar (<http://investors.europcar-group.com>).

6.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

6.7.1 Politique de distribution de dividendes

Conformément à la loi et aux statuts de la Société, l'Assemblée Générale peut décider, sur proposition du Directoire et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, de la distribution d'un dividende au titre de l'exercice écoulé ou d'une distribution par prélèvement sur la prime d'émission de la Société.

La Société n'a procédé à aucune distribution de dividendes au titre des exercices clos le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 s'est prononcée favorablement sur une distribution exceptionnelle en numéraire d'un montant total de 59 365 633 euros. Le droit de distribution exceptionnelle a été détaché le 29 mai 2017 et la distribution

a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 31 mai 2017.

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, une distribution à ses actionnaires, par prélèvement sur sa prime d'émission et représentant 40 % de son résultat net consolidé pour l'exercice 2017. Les dividendes futurs dépendront notamment de la situation financière générale du Groupe et de tout facteur jugé pertinent par le Directoire et le Conseil de surveillance de la Société.

La politique future de distribution de dividendes de la Société prendra en compte notamment les résultats de la Société, sa situation financière, le respect de ses objectifs tels qu'exposés à la Section 3.8 « *Information sur les tendances et les objectifs à moyen terme* » du Document de Référence, ainsi que les

restrictions applicables au paiement de dividendes prévues dans les différents instruments de dette du Groupe, telles que décrites à la Section 6.7.2 « Restrictions à la distribution des dividendes » ci-après.

Une distribution supérieure à 30 % du résultat net consolidé de l'exercice 2018 est envisagée (se reporter à la Section 3.7 « Perspectives pour l'exercice 2018 » du présent Document de Référence).

6.7.2 Restrictions à la distribution des dividendes

Les restrictions à la distribution de dividendes et de réserves au titre des principaux instruments de dette du Groupe sont décrites ci-après. Pour plus d'informations sur les instruments de dette du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la Section 3.2.3 « Description des financements au 31 décembre 2017 » du présent Document de Référence.

Obligations Subordonnées 2022

À l'exception des hypothèses de distribution de dividendes entre filiales restreintes, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2022 limite les distributions de dividendes ou autre forme de distribution par la Société et ses filiales restreintes. Les distributions de dividendes ou autre forme de distribution sont permises dans les cas résumés ci-après.

La documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2022 autorise la distribution de dividendes ou autre forme de distribution par la Société et ses filiales restreintes dès lors qu'aucun défaut ou cas de défaut n'est intervenu ou n'est susceptible d'intervenir à la suite d'une telle distribution et que la Société est en mesure de contracter au moins 1 euro de dette supplémentaire en conformité avec la restriction applicable à l'endettement supplémentaire (selon laquelle la Société peut contracter une dette supplémentaire dès lors que, sur une base *pro forma*, le ratio de couverture des charges fixes consolidées (tel que défini dans les modalités des Obligations Subordonnées 2022) est supérieur à 2,0) ; et le montant total du dividende envisagé (conjointement avec les montants des autres paiements soumis à des restrictions) et distribué postérieurement à la date d'émission de ces Obligations Subordonnées 2022 ne dépasse pas la somme totale suivante (sans duplication) :

- (a) 50 % du résultat net consolidé pour la période (traitée comme un exercice comptable) allant du 1^{er} avril 2015 jusqu'à la fin du trimestre financier le plus récent clos avant la date de ce paiement et pour lequel des états financiers sont disponibles (ou par exemple, dans le cas où le résultat net consolidé est négatif, déduction faite de 100 % de ce déficit) ; *plus*
- (b) 100 % du produit net total perçu et juste valeur des actifs reçus par la Société au titre de l'émission ou de la cession des actions de son capital social, les autres apports en capital ou financements subordonnés d'actionnaires, à compter de la date d'émission (sous réserve de certaines exceptions) ; *plus*
- (c) les sommes relatives à la conversion de certains titres de créance en actions et autres montants.

En outre, depuis l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2022 autorise la Société à distribuer des dividendes, sous réserve qu'aucun défaut ou cas de défaut n'intervienne et perdure ou ne soit susceptible d'intervenir de ce fait, pouvant atteindre un montant annuel qui ne dépasserait pas le montant le plus élevé entre :

- (a) 6 % du produit brut total perçu par la Société dans le cadre d'une telle admission ; et
- (b) (i) 5 % de la capitalisation boursière de la Société (sur la base de la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société dans les 30 jours de bourse consécutifs précédant la déclaration de distribution du dividende) ; sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé *corporate* de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations Subordonnées 2022) soit inférieur à 3,0 : 1,0 ; ou (ii) 3 % de la capitalisation boursière de la Société, sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé *corporate* de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations Subordonnées 2022) soit supérieur ou égal à 3,0 : 1,0 mais inférieur à 3,5 : 1,0.

Obligations Subordonnées 2024

À l'exception des hypothèses de distribution de dividendes entre filiales restreintes, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2024 limite les distributions de dividendes ou autre forme de distribution par la Société et ses filiales restreintes. Les distributions de dividendes ou autre forme de distribution sont permises dans les cas résumés ci-après.

La documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2024 autorise la distribution de dividendes ou autre forme de distribution par la Société et ses filiales restreintes dès lors qu'aucun défaut ou cas de défaut n'est intervenu ou n'est susceptible d'intervenir à la suite d'une telle distribution et que la Société est en mesure de contracter au moins 1 euro de dette supplémentaire en conformité avec la restriction applicable à l'endettement supplémentaire (selon laquelle la Société peut contracter une dette supplémentaire dès lors que, sur une base *pro forma*, le ratio de couverture des charges fixes consolidées (tel que défini dans les modalités des Obligations Subordonnées 2024) est supérieur à 2,0 ; 1,0) ; et le montant total du dividende envisagé (conjointement

avec les montants des autres paiements soumis à des restrictions) et distribué postérieurement à la date d'émission de ces Obligations Subordonnées 2024 ne dépasse pas la somme totale suivante (sans duplication) :

- (a) 50 % du résultat net consolidé pour la période (traitée comme un exercice comptable) allant du 1^{er} janvier 2017 jusqu'à la fin du semestre financier le plus récent clos avant la date de ce paiement et pour lequel des états financiers sont disponibles (ou par exemple, dans le cas où le résultat net consolidé est négatif, déduction faite de 100 % de ce déficit) ; *plus*
- (b) 100 % du produit net total et juste valeur des actifs reçus par la Société au titre de l'émission ou de la cession des actions de son capital social, les autres apports en capital ou financements subordonnés d'actionnaires, à compter de la date d'émission (sous réserve de certaines exceptions) ; *plus*
- (c) les sommes relatives à la conversion de certains titres de créance en actions et autres montants.

En outre, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2024 autorise la Société à distribuer des dividendes, sous réserve qu'aucun défaut ou cas de défaut n'intervienne et perdure ou ne soit susceptible d'intervenir de ce fait, pouvant atteindre un montant annuel qui ne dépasserait pas le montant le plus élevé entre :

- (a) 6 % du produit total brut reçu par la Société de toutes les émissions de titres de capital (sous réserve de certaines exceptions) ; et
- (b) (a) 7 % de la capitalisation boursière de la Société (sur la base de la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société dans les 30 jours de bourse consécutifs précédant pas plus que 7 jours la déclaration de distribution du dividende) ; sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations Subordonnées 2024) soit inférieur à 3,0 : 1,0 ; ou (b) 5 % de la capitalisation boursière de la Société, sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé (tel que défini par le contrat d'émission) de la Société soit supérieur ou égal à 3,0 : 1,0 mais inférieur à 3,5 : 1,0.

Obligations EC Finance

À l'exception des hypothèses de distribution de dividendes entre filiales restreintes, la documentation applicable aux Obligations EC Finance limite la distribution des dividendes par la Société et ses filiales restreintes. La distribution de dividendes est permise dans les cas résumés ci-après.

La documentation applicable aux Obligations EC Finance autorise la distribution de dividendes par la Société et ses

filiales restreintes dès lors qu'aucun défaut ou cas de défaut n'est intervenu ou n'est susceptible d'intervenir à la suite d'une telle distribution et que la Société est en mesure de contracter au moins 1,00 euro de dette supplémentaire en conformité avec la restriction applicable à l'endettement supplémentaire (selon laquelle la Société peut contracter une dette supplémentaire dès lors que, sur une base *pro forma*, le ratio de couverture des charges fixes consolidées de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations EC Finance) est supérieur à 2,0 : 1,0) ; et le montant total du dividende envisagé (conjointement avec les montants des autres paiements soumis à des restrictions) et distribué postérieurement à la date d'émission de ces Obligations EC Finance ne dépasse pas la somme totale suivante (sans duplication) :

- (a) 50 % du résultat net consolidé de la Société pour la période (traitée comme un exercice comptable) allant du 1^{er} janvier 2017 jusqu'à la fin du semestre financier le plus récent clos avant la date de ce paiement et pour lequel des états financiers sont disponibles (ou par exemple, dans le cas où le résultat net consolidé est négatif, déduction faite de 100 % de ce déficit) ; *plus*
- (b) 100 % du produit net total et de la juste valeur marchande des actifs perçus par la Société au titre de l'émission ou de la cession des actions de son capital social, les autres apports en capital ou financements subordonnés d'actionnaires, à compter de la date d'émission (sous réserve de certaines exceptions) ; *plus*
- (c) les sommes relatives à la conversion de certains titres de créance en actions et autres montants.

En outre, la documentation applicable aux Obligations EC Finance autorise la Société à distribuer des dividendes, sous réserve qu'aucun défaut ou cas de défaut n'intervienne et perdure ou ne soit susceptible d'intervenir de ce fait, pouvant atteindre un montant annuel qui ne dépasserait pas le montant le plus élevé entre :

- (a) 6 % du produit total brut reçu par la Société de toutes les émissions de titres de capital (sous réserve de certaines exceptions) ; et
- (b) (a) 7 % de la capitalisation boursière de la Société (sur la base de la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société dans les 30 jours de bourse consécutifs précédant pas plus que 7 jours la déclaration de distribution du dividende) ; sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations EC Finance) soit inférieur à 3,0 : 1,0 ; ou (b) 5 % de la capitalisation boursière de la Société, sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé (tel que défini par le contrat d'émission) de la Société soit supérieur ou égal à 3,0 : 1,0 mais inférieur à 3,5 : 1,0.

6.8 MARCHÉ DU TITRE

6.8.1 Place de cotation de l'action Europcar Groupe

L'action Europcar Groupe est cotée sur l'Euronext - compartiment A du marché réglementé Euronext Paris.

Fiche signalétique de l'action Europcar Groupe

- Code valeur ISIN FR0012789949.
- Places de cotation : négociation en continu sur l'Euronext – compartiment A du marché réglementé d'Euronext Paris.
- Autres places de négociation du titre : néant.
- Valeur nominale : 1 euro.
- Nombre de titres en circulation au 31 décembre 2017 : 161 022 797.
- Cours au 31 décembre 2017 : 10,25 euros.
- Capitalisation boursière au 31 décembre 2017 : 1 650 483 669 euros.

6.8.2 Volumes et évolution des cours en 2017



Source : Bloomberg

Cours (en euros)	2017			2016			Variation en % 2017/2016 du dernier cours de l'année
	Plus haut	Plus bas	31/12/2017	Plus haut	Plus bas	31/12/2016	
Action	13,305	9,126	10,25	12,165	6,875	9,634	6,4 %
Indice CAC 40	5 517,97	4 748,90	5 312,56	4 862,31	3 896,71	4 862,31	9,3 %

	2017		2016	
	Total	Moyenne journalière	Total	Moyenne journalière
En nombre d'actions	71 027 221	278 538	61 439 658	239 065
En capitaux (en millions d'euros)	807,34	3,17	535,39	2,08



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	396	7.3	CONTRATS IMPORTANTS	400
7.1.1	Nom et fonction du responsable du Document de Référence	396	7.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	401
7.1.2	Attestation de la personne responsable du Document de Référence incluant le rapport financier annuel	396	7.5	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	404
7.1.3	Nom et fonction du responsable de l'information financière	396	7.6	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	404
7.1.4	Responsables du contrôle des comptes	397	7.7	TABLES DE CONCORDANCE	404
7.2	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	397	7.8	GLOSSAIRE	410
7.2.1	Garantie	397	7.8.1	Glossaire opérationnel	410
7.2.2	Convention de gestion centralisée de trésorerie (<i>cash pooling</i>)	398	7.8.2	Glossaire financier	412
7.2.3	Contrat de prêt	398			
7.2.4	Conventions fiscales	398			
7.2.5	Accord de services généraux signé par la Société	398			
7.2.6	Accords signés par Europcar International	399			
7.2.7	Conventions conclues avec des mandataires sociaux de la Société	399			

7.1 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

7.1.1 Nom et fonction du responsable du Document de Référence

Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire de la Société.

7.1.2 Attestation de la personne responsable du Document de Référence incluant le rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion, contenus dans le présent Document de Référence et répertoriés dans la table de concordance figurant à la Section 7.7 du présent Document

de Référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Caroline Parot, Présidente du Directoire.

7.1.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière

Monsieur Luc Peligry
Directeur financier
2, rue René-Caudron, Bâtiment OP, 78 960 Voisins-le-Bretonneux, France

E-mail : investor.relations@europcar.com
Tel : + 33 1 30 44 98 98
<http://investors.europcar-group.com/fr>

7.1.4 Responsables du contrôle des comptes

7.1.4.1 Commissaires aux comptes titulaires

	Date de début du 1 ^{er} mandat	Date de renouvellement du dernier mandat	Expiration du mandat actuel
PricewaterhouseCoopers Audit (membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles) Représenté par François Jaumain 63 rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine	9 mars 2006	8 juin 2012	À l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ⁽¹⁾
Mazars (membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles) Représenté par Isabelle Massa 61 rue Henri-Regnault, 92400 Courbevoie	16 mai 2013	N/A	À l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

(1) La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 le renouvellement, pour une durée de six exercices, du mandat de PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de commissaire aux comptes titulaire.

7.1.4.2 Commissaires aux comptes suppléants

	Date de début du 1 ^{er} mandat	Date de renouvellement du dernier mandat	Expiration du mandat actuel
Yves Nicolas (membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles) 63 rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine	8 juin 2012	N/A	À l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Gilles Rainaut (membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles) 61 rue Henri-Regnault, 92400 Courbevoie	16 mai 2013	N/A	À l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

07

7.2 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

7.2.1 Garantie

La Société a accordé à ses filiales une caution solidaire au profit d'un groupe de prêteurs (comprenant notamment, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Deutsche Bank AG et Société Générale) en garantie du paiement des sommes dues par les entités du Groupe emprunteuses (la Société, Europcar International S.A.S., Europcar Holding S.A.S., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar International S.A.S.U. & Co. OHG, Europcar France S.A.S., Europcar S.A. et Europcar IB, S.A.) au titre de la clause 22.1 du *Senior Revolving Facility Agreement* conclu le 13 juillet 2017 entre notamment le groupe de prêteurs, les entités du Groupe emprunteuses et les garants (*i.e.* les entités du

Groupe emprunteuses auxquelles s'ajoutent Europcar UK Ltd. et Europcar Italia S.p.A.) ; il est précisé qu'aussi longtemps que le Groupe n'aura pas la possibilité, au titre de l'*Indenture* des Obligations EC Finance, d'obtenir des Avances RCF et/ou des Lettres de Crédit RCF pour un montant supérieur ou égal à 500 millions d'euros, le montant garanti par ECI et ses filiales ne pourra excéder 400 millions d'euros.

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence pour une présentation des garanties et sûretés octroyées par les entités du Groupe dans le cadre de son financement.

7.2.2 Convention de gestion centralisée de trésorerie (*cash pooling*)

La Société (en tant que société centralisée) a conclu, le 27 avril 2011, une convention de centralisation de trésorerie avec sa filiale indirecte Europcar Holding (en tant que société centralisatrice) et certaines entités du Groupe en tant que sociétés centralisées (Europcar International S.A.S., Europcar France S.A.S., Europhall S.A.S., Locaraise S.A.S., Europcar Participations S.A.S., Europcar S.A., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar Italia S.p.A., Europcar Internacional Aluguer de Automoveis S.A., Europcar Services, Unipessoal Lda, Europcar IB S.A., Europcar UK Ltd, Europcar

Group UK Ltd, PremierFirst Vehicle Rental Franchising Limited, Executive Trust Limited, Europcar Lab S.A.S., Executive Trust Limited, Lor'Rent S.A.S., Buchbinder Holding GmbH, Charterline Fuhrpark Service GmbH, Car Partner Leasing GmbH, LC EC Participations Investments S.L.U., Car Rentals TopCo S.L.U., Car Rentals ParentCo S.A.U., Car Rentals Subsidiary S.A.U. et Goldcar Spain S.L.U.) afin d'optimiser les besoins et excédents de trésorerie des sociétés du Groupe et de pouvoir négocier des conditions bancaires optimales.

7.2.3 Contrat de prêt

La Société et Europcar International S.A.S. sont liées par un prêt d'un montant de 144 122 000 euros. Ce prêt a été initialement octroyé par la Société à Europcar Holding S.A.S., filiale d'Europcar International S.A.S., pour l'acquisition de sociétés opérationnelles au Royaume-Uni. Dans le cadre de la recapitalisation d'Europcar Holding S.A.S. en 2014, la

Société a cédé à Europcar International S.A.S. sa créance sur Europcar Holding S.A.S. Europcar International S.A.S. est, depuis cette cession de créance, la société débitrice de ce montant auprès de la Société.

7.2.4 Conventions fiscales

La Société, ses filiales directes et indirectes françaises détenues à plus de 95 % forment un périmètre d'intégration fiscale depuis le 1^{er} juillet 2006. La création de ce groupe a donné lieu à la conclusion de conventions d'intégration fiscale entre la Société et chacune des sociétés membres de ce groupe d'intégration fiscale pour régler la contribution des filiales à l'impôt d'ensemble dont la Société est la seule redevable en tant que société tête du Groupe. Le déclassement de la convention d'intégration fiscale entre la Société et les sociétés Europcar International S.A.S., Europcar Holding S.A.S., Europcar Lab S.A.S., Europcar Participations S.A.S., Europcar France S.A.S., Europhall

S.A.S., Parcoto Services S.A.S., EC3 S.A.S.U., EC4 S.A.S.U. et Locaraise S.A.S. a été décidé par le Conseil de surveillance du 24 février 2016 dans la mesure où cette convention est conclue entre la Société et ses filiales détenues directement ou indirectement à 100 %, conformément aux dispositions de l'article L. 225-87 du Code de commerce.

Le Groupe comprend également une autre intégration fiscale en France dont la société tête du Groupe est Securitifleet Holding S.A. depuis 2010 et qui comprend deux autres sociétés françaises (Securitifleet S.A.S. et SF Location S.A.S.).

7.2.5 Accord de services généraux signé par la Société

La Société et Europcar International S.A.S. ont conclu, le 28 septembre 2006, un accord de prestations de services par lequel la Société met au profit d'Europcar International S.A.S. son savoir-faire en matière d'organisation de la flotte, de vente, de marketing, de communication, de gestion des ressources humaines, de comptabilité, de finance, d'opérations et de services juridiques. En contrepartie de ces services, la Société reçoit d'Europcar International S.A.S. une rémunération mensuelle calculée selon la méthode du prix de revient majoré. Au titre de cet accord, le montant des frais de

gestion (*management fees*) pour 2017 a été facturé pour un montant de 1 860 363,66 euros. Ce contrat est tacitement renouvelable tous les ans avec une période de préavis de trois mois avant chaque date anniversaire.

La Société a acquis la marque InterRent® auprès d'Europcar International S.A.S. pour un montant hors taxes de 3 500 000 euros et reçoit, à ce titre, de la part d'Europcar International S.A.S., une redevance de 1 % au titre de la concession de la marque.

7.2.6 Accords signés par Europcar International

Europcar International S.A.S. a conclu des contrats de licence de marque Europcar® avec les sociétés opérationnelles du Groupe en 2001 et avec les filiales australienne et néo-zélandaise en 2009. Europcar International a conclu en 2013 des contrats de licence de marque InterRent® avec les sociétés opérationnelles qui utilisent cette marque (au Royaume-Uni, en Espagne, au Portugal, en France et en Allemagne), au titre desquels Europcar International S.A.S. reçoit des redevances basées sur un pourcentage du chiffre d'affaires de la société opérationnelle (2,75 % pour la marque Europcar® et 1 % pour la marque InterRent®). Les sociétés opérationnelles ont la possibilité de sous-licencier les marques après accord d'Europcar International. Le contrat de licence relatif à la marque Europcar est d'une durée de 5 ans avec renouvellement tacite tous les ans. Le contrat de licence relatif à la marque InterRent® est d'une durée de 2 ans renouvelable tacitement par période d'un an.

Europcar International S.A.S. a également signé des contrats de franchise internationale dans 133 pays et territoires qui sont rémunérés par des redevances de marque dont les montants diffèrent en fonction du franchisé et des services rendus.

Europcar International S.A.S. a conclu en 2011 avec chacune des principales sociétés opérationnelles un contrat de services généraux (*General Services Agreement*). Les services rendus sont notamment relatifs à la direction générale, à la finance, aux ressources humaines, au juridique, aux ventes et au marketing, à la gestion de la flotte, aux achats et aux services clients. En contrepartie de ces services, Europcar International S.A.S. reçoit des sociétés opérationnelles une rémunération mensuelle calculée selon la méthode du prix de revient majoré (telle que définie par les principes de l'OCDE). Des avenants à ces contrats ont été conclus pour prendre en compte l'évolution depuis 2011 des directions et services qui composent Europcar International S.A.S.

Europcar International S.A.S. a conclu avec Europcar Services, Unipessoal, Lda un contrat de prestations de services en date du 19 mai 2014 par lequel le centre de services partagé situé au Portugal facture à Europcar International S.A.S. ses coûts selon la méthode du prix de revient majoré (telle que définie par les principes de l'OCDE).

Europcar International S.A.S. a conclu avec les sociétés opérationnelles un contrat de services informatiques applicable depuis le 1^{er} novembre 2014. En contrepartie de ces services, Europcar International S.A.S. reçoit des sociétés opérationnelles une rémunération mensuelle calculée selon la méthode du prix de revient majoré (telle que définie par les principes de l'OCDE). Avant le 1^{er} novembre 2014, les services informatiques étaient rendus par le Groupement Européen d'Intérêt Économique Europcar Information Services (le « GEIE »). Les sociétés opérationnelles contribuaient à hauteur d'un pourcentage de leur chiffre d'affaires et, à ce titre, avaient accès aux différents services rendus par le GEIE. Le GEIE a été transformé en novembre 2014 en société en nom collectif pour être ensuite fusionné avec Europcar International S.A.S. par une transmission universelle de patrimoine à compter du 2 janvier 2015.

Europcar International S.A.S. a conclu en 2017 avec chacune des sociétés suivantes, d'une part Europcar Participations S.A.S., et d'autre part, Europcar International S.A.S.U. und Co. OHG, un contrat de prestations de services permettant de facturer des coûts d'expertises à Europcar International S.A.S. selon la méthode du prix de revient majoré (telle que définie par les principes de l'OCDE).

Pour une description des opérations avec les sociétés sur lesquelles la Société exerce une influence notable, le lecteur est invité à se reporter à la Note 34 « *Parties liées* » des comptes consolidés du Groupe figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapports des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.* » du présent Document de Référence.

07

7.2.7 Conventions conclues avec des mandataires sociaux de la Société

Au cours de l'exercice 2017, une mission spéciale d'assistance à conclure avec Monsieur Pascal Bazin a été autorisée par le Conseil de surveillance en date du 13 mars 2017. Cette convention n'a finalement pas été conclue et mise en œuvre au cours de l'exercice telle que constaté par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en date du 15 décembre 2017 et du 28 février 2018.

Les conventions listées ci-après, décrites à la Section 7.4 « *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* » du présent Document de Référence, ont été autorisées par le Conseil

de surveillance au cours d'exercices antérieurs et ont déjà été approuvées par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société :

- la convention d'intégration fiscale conclue entre la Société et Europcar International S.A.S., Europcar Holding S.A.S., Europcar Lab S.A.S., Europcar Participations S.A.S., Europcar France S.A.S., EuropHall S.A.S., Parcoto Services S.A.S ;
- protocole d'accord entre Monsieur Philippe Germond et la Société tel qu'autorisé par le Conseil de surveillance en date du 23 novembre 2016 et conclu en date du 25 novembre

2016 suite à la cessation de ses fonctions de Président du Directoire et résultant de l'exécution du *Term Sheet* de sa convention de mandat en date du 8 septembre 2014 ;

- convention de mandat de Madame Caroline Parot autorisée par le Conseil de surveillance en date du 15 décembre 2016 et conclue en date du 22 décembre 2016 entre la Société et Madame Caroline Parot en sa qualité de Présidente du Directoire. Les indemnités de cessation de fonctions et les indemnités de non-concurrence en cas de révocation de Madame Caroline Parot sont plus amplement décrites aux Sections 5.3.1.8 « *Indemnités en cas de cessation de fonctions* » et 5.3.1.9 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;
- engagements pris au bénéfice de Monsieur Kenneth McCall par le Conseil de surveillance du 22 juillet 2016. Pour de plus amples informations sur les indemnités de non-concurrence en cas de mise en œuvre de la clause

de non-concurrence, se reporter à la Section 5.3.1.9 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;

- engagements pris au bénéfice de Monsieur Fabrizio Ruggiero par le Conseil de surveillance du 22 juillet 2016. Pour de plus amples informations sur les indemnités de non-concurrence en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence, se reporter à la Section 5.3.1.9 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;
- rémunération de Monsieur Pascal Bazin au titre de sa mission spéciale d'assistance telle qu'autorisée par le Conseil de surveillance en date du 24 février 2016.

Pour plus d'informations sur ces conventions, se reporter à la section 7.4 « *Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* ».

7.3 CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats importants suivants sont décrits à la Section 3.2.3.1 « *Dette Corporate* » et la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* » du présent Document de Référence :

- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations *corporate* en date du 10 juin 2015 ;
- facilité de Crédit Senior Renouvelable (RCF) (*Multicurrency Revolving Facility Agreement*) conclue en date du 13 juillet 2017 ;
- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations *corporate* en date du 2 novembre 2017 ;
- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations concernant la flotte en date du 2 novembre 2017 ; et
- contrat de Crédit Relais adossé à des actifs de la flotte Goldcar (*Asset Backed Financing Facility Agreement*) conclu en date du 19 décembre 2017.

7.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

A) DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

INDEMNITÉS DE CESSATION DES FONCTIONS ET DE NON-CONCURRENCE DUES À MONSIEUR PHILIPPE GERMOND

- **Personne concernée** : Monsieur Philippe Germond, Président du Directoire (jusqu'au 23 novembre 2016).
- **Nature et objet** : Indemnités dues à Monsieur Philippe Germond suite à la cessation de ses fonctions de Président du Directoire et résultant de l'exécution du Term Sheet de la convention de mandat de Monsieur Philippe Germond en date du 8 septembre 2014 et visé dans la seconde partie de notre rapport.
- **Modalités** : Le Conseil de surveillance du 23 novembre 2016, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 22 novembre 2016, a fixé le montant des indemnités à verser à Monsieur Philippe Germond à raison de la cessation de ses fonctions comme suit :
 - indemnité de départ : 1 100 000 euros, soit l'équivalent de 15,65 mois de rémunération fixe et variable calculée, sur la base de la rémunération perçue au cours des 12 derniers mois qui ont précédé son départ effectif, ce montant ayant été versé à Monsieur Philippe Germond en valeur du 5 décembre 2016 ; les trois objectifs quantitatifs dont le niveau d'atteinte conditionnait le montant de l'indemnité de départ due à M. Philippe Germond prévue par la clause « Révocation du mandat » du Term Sheet susvisé, tels qu'appréciés sur les 12 derniers mois précédant la date de cessation de ses fonctions appréciés à rebours du 31 octobre 2016, ont été atteints à 92,17 %, lui ouvrant droit à une indemnité de départ de 15,65 mois de « salaire » ;

- indemnité de non-concurrence : 210 725 euros, soit trois mois de rémunération fixe et variable, calculée sur la base de la rémunération perçue au cours des 12 derniers mois qui ont précédé son départ effectif, ce montant a été versé à Monsieur Philippe Germond en deux fois :
 - un versement de 105 363 euros le 23 mai 2017,
 - et un versement de 105 362 euros le 23 novembre 2017.
- **Intérêt pour la Société** : Le Conseil de surveillance a estimé, lors de sa réunion du 23 novembre 2016, conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, que le versement des indemnités de départ et de non-concurrence était conforme à l'intérêt de la Société, dans la mesure où il permettrait d'éviter tout contentieux ultérieur lié à la révocation de ses fonctions de Monsieur Philippe Germond, et dont le coût financier à l'issue d'un tel contentieux serait significativement supérieur aux conditions financières négociées dans le cadre d'un accord amiable.

CONVENTION DE MANDAT DE MADAME CAROLINE PAROT

- **Personne concernée** : Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire depuis le 23 novembre 2016.
- **Nature et objet** : Convention de mandat autorisée par le Conseil de surveillance du 15 décembre 2016 et conclue en date du 22 décembre 2016 entre la Société et Madame Caroline Parot en sa qualité de Présidente du Directoire.
- **Modalités** : Le montant de l'indemnité de départ en cas de révocation avant le 31 décembre 2017 (inclus) sera forfaitaire et égal à la rémunération fixe annuelle, les objectifs quantitatifs au titre de l'exercice 2017 ne pouvant être mesurés pour cette période en cas de départ avant le 31 décembre 2017 (inclus).

Si la révocation intervient à compter du 1^{er} janvier 2018 (inclus), l'indemnité de départ sera :

- nulle si 95 % des objectifs fixés sur les critères collectifs (selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable n'a pas été atteint ;
- égale à 6 mois de salaire (tel que défini dans la convention de mandat) si au moins 95,01 % des objectifs fixés sur les critères collectifs (selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
- égale à 12 mois de salaire si 100 % des objectifs fixés sur les critères collectifs (selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
- égale à 18 mois de salaire si 110 % des objectifs fixés sur les critères collectifs (selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
- et calculée par interpolation linéaire entre les bornes appropriées (95,100 et 110 %).

Le montant de l'indemnité de non-concurrence est égale à 50 % de sa rémunération annuelle (telle que définie dans la convention de mandat).

Aucun montant n'a été versé à titre d'indemnité de départ ou de non-concurrence à Madame Caroline Parot au cours de l'exercice.

- **Intérêt pour la Société** : Le Conseil de surveillance a constaté, lors de sa réunion du 15 décembre 2016, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, les indemnités de départ et de non-concurrence s'inscrivent dans la politique générale de rémunération de la Société et sont conformes à son intérêt, notamment au regard des fonctions de Président du Directoire de Madame Caroline Parot.

ENGAGEMENTS PRIS AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR KENNETH MCCALL

- **Personne concernée** : Monsieur Kenneth McCall, Membre du Directoire - Directeur général Opérations et Pays.
- **Nature et objet** : Indemnité de non-concurrence autorisée par le Conseil de surveillance du 9 mars 2015, préalablement à l'inscription des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris et autorisée au titre des engagements réglementés tels que prévus à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, par le Conseil de surveillance du 22 juillet 2016, à l'occasion de changement de fonctions de Monsieur Kenneth McCall.
- **Modalités** : Le montant de l'indemnité, en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence par le Conseil de surveillance, serait égal à 50 % de la rémunération fixe annuelle.
- **Intérêt pour la Société** : Le Conseil de surveillance a estimé, lors de sa réunion du 22 juillet 2016, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'indemnité de non-concurrence s'inscrit dans la politique générale de rémunération de la Société et est conforme à son intérêt, notamment au regard des fonctions de Directeur général et Membre du Directoire de Monsieur Kenneth McCall.

ENGAGEMENTS PRIS AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR FABRIZIO RUGGIERO

- **Personne concernée** : Monsieur Fabrizio Ruggiero, Membre du Directoire - Directeur général Ventes, Marketing, Clients et InterRent.
- **Nature et objet** : Indemnité de non-concurrence autorisée par le Conseil de surveillance du 9 mars 2015, préalablement à l'inscription des actions de la Société aux négociations sur Euronext Paris et autorisée au titre des engagements réglementés tels que prévus à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, par le Conseil de surveillance du 22 juillet 2016, à l'occasion de changement de fonctions de Monsieur Fabrizio Ruggiero.
- **Modalités** : Le montant de l'indemnité, en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence par le Conseil de surveillance, serait égal à 50 % de la rémunération fixe annuelle.
- **Intérêt pour la Société** : Le Conseil de surveillance a estimé, lors de sa réunion du 22 juillet 2016, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'indemnité de non-concurrence s'inscrit dans la politique générale de rémunération de la Société et est conforme à son intérêt, notamment au regard des fonctions de Directeur général et Membre du Directoire de Monsieur Fabrizio Ruggiero.

RÉMUNÉRATION DE MONSIEUR PASCAL BAZIN

- **Personne concernée** : Monsieur Pascal Bazin, Vice-Président du Conseil de surveillance.
- **Nature et objet** : Rémunération exceptionnelle attribuée par le Conseil de surveillance à Monsieur Pascal Bazin, Vice-Président du Conseil de surveillance, dans le cadre d'une nouvelle mission spéciale d'assistance dans la mise en place et le suivi du plan de transformation de la Société.
- **Modalités** : Rémunération brute annuelle de 120 000 euros. Le total des montants versés au cours de l'exercice 2016 s'élève à 90 000 euros et s'élève à 30 000 euros au cours de l'exercice 2017.
- **Intérêt pour la Société** : Le Conseil de surveillance a constaté, lors de sa réunion du 24 février 2016, que cette mission spéciale d'assistance sur le projet de transformation de la Société qui est confiée à Monsieur Pascal Bazin, compte tenu de ses compétences et de ses connaissances du secteur, est conforme à l'intérêt social de la Société et que la rémunération prévue d'un montant de 120 000 euros par an correspond à une rémunération de marché pour ce type de mission.

07

B) SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

RÉMUNÉRATION DE MONSIEUR PASCAL BAZIN

- **Personne concernée** : Monsieur Pascal Bazin, Vice-Président du Conseil de surveillance.
- **Nature et objet** : Rémunération exceptionnelle attribuée par le Conseil de surveillance à Monsieur Pascal Bazin, membre du Conseil de surveillance, dans le cadre d'une mission spéciale d'assistance dans la mise en place et le suivi du plan de transformation de la Société.
- **Modalités** : Rémunération brute annuelle *pro rata temporis* de 120 000 euros à compter du 1^{er} juillet 2015. Le total des montants versés s'élève à 30 000 euros au cours de l'exercice 2015 et s'élève à 30 000 euros au cours de l'exercice 2016.
- **Intérêt pour la Société** : Le Conseil de surveillance a constaté, lors de sa réunion du 20 mai 2015, que « cette mission spéciale d'assistance sur le projet Fastrade qui est confiée à Monsieur Pascal Bazin est conforme à l'intérêt social de la Société et que la rémunération prévue d'un montant de 120 000 euros par an correspond à une rémunération de marché pour ce type de mission.

Ce contrat a pris fin au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 13 avril 2018

Les commissaires aux comptes

Mazars
Isabelle Massa

PricewaterhouseCoopers Audit
François Jaumain

7.5 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des commissaires aux comptes sont présentés dans la Note 37 « *Honoraires d'audit du Groupe* » des états financiers consolidés qui figurent à la Section 3.4 « *Comptes*

consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 » du présent Document de Référence.

7.6 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées Générales ainsi que les autres documents sociaux de la Société, les rapports aux Assemblées Générales, ainsi que les informations financières et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège

social de la Société à l'adresse suivante : Europcar Groupe S.A., 2 rue René-Caudron, Bât. OP - 78 960 Voisins-le-Bretonneux - France.

Certains de ces documents sont également disponibles sur le site Internet d'Europcar Groupe :

<http://investors.europcar-group.com>

7.7 TABLES DE CONCORDANCE (RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004, RAPPORT FINANCIER ANNUEL, RAPPORT DU DIRECTOIRE, TABLE DE CONCORDANCE DES DONNÉES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES)

Table de concordance avec le rapport financier annuel

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de Référence les informations qui constituent le rapport financier annuel visé à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF.

Thèmes	Chapitres	Pages
1 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	7.1	396
2 Rapport de gestion	7.7	405 et 406
3 États financiers et rapports		
3.1 Comptes sociaux	3.6	247 à 268
3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	3.6	269 à 272
3.3 Comptes consolidés	3.4	159 à 240
3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	3.4	241 à 244
4 Autres informations		
4.1 Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	7.5	404
4.2 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	5.2.4	341 et 342
4.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	3.6	270
4.4 Descriptif du programme de rachat d'actions	6.3.8.1	383 et 384

Table de concordance avec le rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de Référence les informations qui constituent le rapport de gestion annuel devant être établi

par le Directoire de la Société, telles que définies par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes	Chapitres	Pages
1 Informations sur l'activité de la Société		
1.1 Exposé de l'activité (notamment des progrès réalisés et difficultés rencontrées) et des résultats de la Société, de chaque filiale et du Groupe	1.6 1.7 1.8 3.1 à 3.6	30 à 60 61 à 63 63 à 68 112 à 272
1.2 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du Groupe	3.1 à 3.6	112 à 272
1.3 Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	3.7	273 et 274
1.4 Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	1.1 et 3.1.2.1	12, 13 et 119
1.5 Événements post-clôture de la Société et du Groupe	1.2.3 et 3.9	17 et 276
1.6 Indications sur l'utilisation des instruments financiers y compris les risques financiers et les risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe	2.5	94
1.7 Principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1 à 2.5	72 à 94
1.8 Informations sur la recherche et développement de la Société et du Groupe	1.9	68 et 69
1.9 Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.6 à 2.8	95 à 106
1.10 Succursales existantes	N/A	N/A
1.11 Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone	4.4	293 à 299
2 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
2.1 Répartition et évolution de l'actionnariat	6.4.1	386
2.2 Nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital qu'elles détiennent	N/A	N/A
2.3 Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	1.8.2.2	66
2.4 Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées	N/A	N/A
2.5 Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	6.3.8.2	384
2.6 État de la participation des salariés au capital social	6.5	389 et 390
2.7 Mention des ajustements éventuels : pour les titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions ; pour les titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières	6.3.5.1 6.3.5.2	380 et 381 382 et 383
2.8 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	3.5.6	246
2.9 Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	N/A	N/A
2.10 Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	Notes 12 et 13 des comptes sociaux	258 et 259
2.11 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	2.9	106 à 109
3 Informations portant sur les mandataires sociaux		
3.1 En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le Directoire a pris la décision : soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée)	N/A	N/A
3.2 État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	5.4	363

Thèmes	Chapitres	Pages
3.3 En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le Directoire a pris la décision : soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ; soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée)	5.3.1.3 5.3.1.4 5.3.1.5	348 349 349 à 353
4 Informations RSE de la Société		
4.1 Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité et des engagements sociétaux incluant les conséquences sur le changement climatique de son activité et l'usage des biens et services qu'elle produit en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités par la Société	4	277 à 311
4.2 Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leur impact sur la performance économique de celle-ci ainsi que sur les conditions de travail des salariés	4.3.2	290 à 292
5 Autres informations		
5.1 Le montant des prêts à moins de 2 ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant ⁽¹⁾	N/A	N/A
5.2 Information sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels la Société exerce les activités suivantes : l'exploration, la prospection, la découverte, l'exploitation ou l'extraction d'hydrocarbures, de houille et de lignite, de minerais métalliques, de pierres, de sables et d'argiles, de minéraux chimiques et d'engrais minéraux, de tourbe, de sel ou d'autres ressources minérales ou en l'exploitation de forêts primaires ⁽²⁾	N/A	N/A
5.3 Tableau des cinq derniers exercices	3.5.7	246
5.4 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	5.2.4	341 et 342

(1) Article L. 511-6, 3 bis du Code monétaire et financier tel que modifié par la Loi n° 2015-992 du 17 août 2015.

(2) Article L. 225-102-3 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n° 2015-1576 du 3 décembre 2015.

Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de Référence les informations mentionnées par les différentes rubriques de l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004.

Informations	Chapitres	Pages
1 Personnes responsables		
1.1 Personnes responsables de l'information	7.1.1	396
1.2 Attestation du responsable	7.1.2	396
2 Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	7.1.4	397
3 Informations financières sélectionnées		
3.1 Présentation des informations financières historiques	1.1	12 et 13
3.2 Présentation des informations financières intermédiaires	N/A	N/A
4 Facteurs de risques	2	71 à 109
5 Informations concernant l'émetteur		
5.1 Histoire et évolution de la Société	Historique du Groupe 1.2	4 14 à 17
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	6.1.1	366
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	6.1.2	366
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de la Société	6.1.3	366
5.1.4 Siège social (pays d'origine, adresse et numéro de téléphone), forme juridique et réglementation s'appliquant à la Société	6.1.4	366
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de la Société	1.2.2 1.2.3 1.3.2 à 1.3.4 1.4.2	15 à 17 17 18 à 22 22 et 23
5.2 Investissements	3.3	157 à 159
5.2.1 Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	3.3.1	157 et 158
5.2.2 Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique	3.3.2	158
5.2.3 Informations relatives aux investissements que la Société projette de réaliser	3.3.3	159
6 Aperçu des activités		
6.1 Principales activités	1.6 1.7 1.8	30 à 60 61 à 63 63 à 68
6.1.1 Description des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.4 1.6	22 à 24 30 à 60
6.1.2 Présentation des nouveaux produits/services lancés sur le marché	1.6 1.7	30 à 60 61 à 63
6.2 Principaux marchés sur lesquels opère l'émetteur	1.3	17 à 22
6.3 Événements exceptionnels	N/A	N/A
6.4 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.9	68 et 69
6.5 Éléments fondant la déclaration de l'émetteur s'agissant de sa position concurrentielle	1.5	24 à 29
7 Organigramme		
7.1 Description du Groupe	1.8	63 à 68
7.2 Liste des filiales importantes	1.8.2.1	65 et 66

Informations	Chapitres	Pages
8 Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1 Immobilisations corporelles importantes	1.9.2	69
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	N/A	N/A
9 Examen de la situation financière et du résultat		
9.1 Situation financière	3.1 à 3.6	112 à 272
9.2 Résultat d'exploitation	3.1.2.2 3.5.2	120 à 127 245
9.2.1 Événements ayant impactés le revenu d'exploitation de l'émetteur	3.1 à 3.6	112 à 272
9.2.2 Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	3.1 à 3.6	112 à 272
9.2.3 Présentation des facteurs et stratégies économique, gouvernementale, budgétaire, monétaire ou politique ayant eu un impact ou pouvant avoir un impact sur les opérations de l'émetteur	2.1 2.2	72 à 74 75 à 82
10 Trésorerie et capitaux		
10.1 Informations portant sur les capitaux de la Société	3.2	130 à 157
10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	3.2.2	133 à 137
10.3 Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	3.2.3	137 à 157
10.4 Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur l'émetteur	N/A	N/A
10.5 Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	3.2	130 à 157
11 Recherche et développement, brevets et licences	1.9	68 et 69
12 Informations sur les tendances		
12.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	1.3 1.5 3.8	17 à 22 24 à 29 275
12.2 Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	3.8	275
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	3.7	273 et 274
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	5.1	314 à 332
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	5.1.3.3	328
15 Rémunération et avantages		
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	5.3	343 à 363
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	N/A	N/A
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	5.1	314 à 332
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	5.1.3.3	328
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations	5.2.3	336 à 341
16.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	5.1.3	328 à 330

Informations	Chapitres	Pages
17 Salariés		
17.1 Nombre de salariés	4.3	286 à 292
17.2 Participations et stock-options	5.3.1.3, 5.3.1.4 et 5.3.1.5	348 à 353
17.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	6.5	389 et 390
18 Principaux actionnaires		
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social	6.4.1	386
	6.4.2	387
18.2 Existence de droits de vote différents	6.4.3	387
18.3 Détention ou contrôle de l'émetteur	6.4.4	387
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	6.4.6	388
19 Opérations avec des apparentes	7.2 et 7.4	397 à 403
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1 Informations financières historiques	Remarques générales	2
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	3.4	159 à 244
20.3 États financiers	3.4	159 à 244
	3.6	247 à 272
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	3.6	247 à 272
	3.1	112 à 130
20.5 Date de clôture du dernier exercice comptable	3.6	247 à 272
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	6.7	390 à 392
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.9	106 à 109
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	3.9	276
21 Informations complémentaires		
21.1 Capital social	6.3	377 à 385
21.2 Actes constitutifs et statuts	6.2	366 à 377
22 Contrats importants	7.3	400
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	1.3	17 à 22
24 Documents accessibles au public	7.6	404
25 Informations sur les participations	1.8	63 à 68

7.8 GLOSSAIRE

7.8.1 Glossaire opérationnel

Agences

Lieux dans lesquels le Groupe offre ses services de location. Ces lieux peuvent prendre la forme de comptoirs dans certains endroits, comme dans les aéroports.

Air Force 1

Projet d'amélioration du service-client mis en place par Europcar dans les 20 principaux aéroports européens représentant 16 % des locations du Groupe.

Autopartage

Service de partage de véhicules réservé aux membres souscripteurs. Le marché met en lien des voitures disponibles avec des conducteurs potentiels. Le marché de l'autopartage peut être divisé en trois segments : (i) des opérateurs d'autopartage qui confèrent à des utilisateurs urbains une propriété virtuelle sur des véhicules, (ii) des acteurs offrant des services professionnels de gestion et d'optimisation de la flotte et (iii) des plateformes de partage de véhicules qui mettent en relation des individus afin de partager un véhicule.

Business Unit

Division opérationnelle couvrant les segments de marché sur lesquels le Groupe est implanté.

Clientèle « affaires »

Comprend principalement les « Grands Comptes », les petites et moyennes entreprises ainsi que les entités louant des véhicules de remplacement.

Clientèle « loisirs »

Comprend principalement des particuliers qui louent des véhicules pour leurs besoins personnels, notamment les départs en vacances et en week-end, ainsi que des tour-opérateurs, des courtiers et des agences de voyage.

Concessionnaire automobile

Entreprise qui vend des véhicules neufs ou d'occasion au détail, sur la base d'un contrat de concession avec les constructeurs automobiles ou leurs filiales de vente.

Contrat de concession

Contrat par lequel le Groupe bénéficie du droit d'utiliser des terrains ou des biens consentis par une autorité locale, une entreprise privée ou autre personne morale.

Courtier (broker)

Intermédiaires présents sur le segment « loisirs » qui vendent pour le compte du Groupe des prestations de locations de véhicules aux clients finaux.

Durée moyenne de location (en jours)

La durée moyenne de location correspond aux nombres de jours de location divisé par le nombre de contrats de location

E-commerce

La vente ou l'achat de biens ou de services, réalisé au moyen d'un réseau de communication à distance.

Engagement de rachat

Engagement des constructeurs ou des concessionnaires automobiles de racheter les véhicules à un prix fixe prédéterminé sous réserve de certaines modalités et conditions.

Europrogramme

Programme d'assurance *corporate* permettant à chaque filiale, exerçant ses activités dans chacun des pays participant au programme, de bénéficier d'une assurance responsabilité civile automobile auprès de la succursale locale d'AIG Europcar Ltd établie dans le pays dans lequel opère la filiale.

Expérience Client

Expression qui résume l'ambition du Groupe en termes d'amélioration de la satisfaction de ses clients.

Filiales Pays

Pays dans lesquels le Groupe détient et exploite son propre réseau, dans lesquels des agences directement exploitées et des agences exploitées par des agents sont situées (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, France, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Portugal, Royaume-Uni, Slovaquie, Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que Croatie, Grèce et Turquie qui sont des Filiales Pays Goldcar).

Flotte

Ensemble des véhicules exploités par la Société de location de véhicules, disponibles ou non à la location.

Flotte moyenne de location

La flotte moyenne de location correspond au nombre de véhicules de la flotte durant la période, multiplié par le nombre de jours de la période pendant laquelle la flotte est en service, divisé par le nombre de jours de la même période.

Franchise / Franchisage

Contrat par lequel le franchiseur concède à un franchisé le droit d'utiliser ses marques ou noms commerciaux ainsi que certains savoir-faire, pour produire et commercialiser des biens ou des services selon certaines spécifications. En contrepartie, le franchisé paie habituellement au franchiseur un droit d'entrée et, chaque année, un pourcentage du chiffre d'affaires à titre de redevance.

Gestion de la relation client (GRC)

Système de gestion des interactions du Groupe avec ses clients actuels et futurs.

Net Promoter Score (NPS)

Le Net Promoter Score correspond au différentiel entre les « promoteurs » et les « détracteurs » de la marque Europcar. Il est obtenu en faisant la somme des personnes qui ont répondu 9 ou 10/10 à la question « Recommanderiez-vous Europcar à vos amis ou à votre famille ? » moins le nombre de personnes ayant répondu 6 ou en dessous.

Nombre de contrats de location

Le nombre de contrats de location correspond au nombre de locations de véhicule facturées à un client.

Nombre de jours de location (en millions)

Le nombre de jours de location correspond au nombre de jours de location réalisés par les clients, incluant chaque jour ou chaque période inférieure à un jour pour lequel une location de véhicule est facturée à un client.

Période de détention

Période durant laquelle un véhicule est détenu ou loué par le Groupe (par exemple, de la date d'acquisition ou du début de la location du véhicule par le Groupe jusqu'à sa cession ou sa date de retour).

Plan Esop 2017

Plan d'actionnariat salarié mis en place en 2017 dans chacune des Filiales Pays.

Remplacement de véhicule

Service offert par le Groupe aux compagnies d'assurance, concessionnaires automobiles et autres entités offrant des services de remplacement de véhicules à leurs propres clients.

Représentant commercial de vente (General Sales Agent (GSA))

Représentant commercial de vente qui promeut et vend les services offerts par Europcar dans un pays ou une région spécifique en contrepartie d'une commission.

Réseau Europcar

Ensemble des agences de locations du Groupe à travers le monde exploitées directement ou par l'intermédiaire de ses agents ou franchisés.

Sociétés Securitifleet

Sociétés constituées dans le cadre du programme de titrisation du Groupe pour acheter et détenir des véhicules et les louer aux sociétés opérationnelles locales du Groupe établies en France, Allemagne, Italie et Espagne.

Système GreenWay®

Logiciel d'application, appartenant à Europcar, offrant une solution d'entreprise complète, principalement dans les domaines de la gestion de la flotte, l'e-commerce, les réservations et les systèmes mondiaux de distribution et de location.

Système Mondial de Distribution (SMD) (Global Distribution System (GDS))

Systèmes informatisés de réservation exploités par des tiers et utilisés par des intermédiaires tels que les agents de voyages et les voyageurs pour effectuer des réservations avec le Réseau Europcar.

Système RentWay®

Système global de gestion de la flotte et de la location de véhicules pour la marque InterRent®.

Taux d'utilisation de la flotte

Le taux d'utilisation de la flotte correspond au nombre de jours de location rapporté au nombre de jours compris dans

la période de disponibilité financière de la flotte, étant précisé que la période de disponibilité financière de la flotte représente la période pendant laquelle les véhicules sont en service. Plus le taux d'utilisation financière de la flotte est élevé, moins il y a de véhicules nécessaires à la flotte pour générer une quantité donnée de jours de location.

Véhicules « à risque »

Véhicules achetés par le Groupe auprès de constructeurs automobiles ou de concessionnaires automobiles ne bénéficiant pas d'option ou d'engagement de rachat.

Véhicule en location simple

Contrat par lequel un véhicule est loué par une société de location de véhicules sur une courte durée moyennant le paiement de loyers à une institution financière ou une division de financement d'un constructeur automobile ; à l'issue de la période de location, il n'y a pas de transfert de propriété au profit de ladite société de location de véhicules.

À titre d'exemple, dans le cadre de la structure du programme de titrisation du Groupe, les Sociétés Securitifleet ont été constituées afin d'acquérir et posséder les véhicules qu'elles mettent en location simple auprès des sociétés opérationnelles du Groupe en vertu de contrats cadres de location-exploitation.

Véhicule financé par un contrat de crédit-bail

Contrat par lequel un véhicule détenu par un établissement de crédit est loué pour une longue durée à une société de location de véhicules qui, à son tour, paye en retour périodiquement des loyers et qui bénéficie d'une option d'achat du véhicule pendant la période de location ou à l'expiration de celle-ci.

Durant la période de location, l'établissement de crédit reste propriétaire du véhicule, cependant, la Société de location de véhicules supporte en substance tous les risques et avantages liés à la propriété.

7.8.2 Glossaire financier

Chiffre d'affaires par jour de location – CPJ (en euros)

Le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) correspond aux produits des activités de location de véhicules divisés par le nombre de jours de location pour la période considérée.

Corporate EBITDA ajusté

Le Corporate EBITDA ajusté est un indicateur de performance du Groupe. Il est égal au résultat opérationnel courant, avant amortissements non liés à la flotte de véhicules, et après déduction des charges d'intérêt liées à la dette servant au financement de la flotte.

Coûts mensuels moyens par unité de la flotte (par mois et en euros)

Les coûts mensuels moyens par unité de la flotte correspondent aux coûts totaux de la flotte (coûts de détention et d'exploitation de la flotte), à l'exclusion des dépenses d'intérêts comprises dans les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte et des frais d'assurance, divisés par la flotte moyenne de la période, la flotte moyenne de la période étant elle-même divisée par le nombre de mois de la période.

Croissance organique du chiffre d'affaires

La croissance organique du chiffre d'affaires correspond à la croissance à périmètre et taux de change constants et exclut l'impact lié au pétrole.

Dette nette corporate

La dette nette *corporate* intègre l'ensemble des financements au bilan dont l'objet est de financer des éléments hors flotte (Besoin en fond de roulement et investissements hors flotte principalement). La somme de ces financements est ajusté du montant apporté par le Groupe dans le financement de sa flotte, par utilisation de sa trésorerie disponible et de ses financements *corporate* à objet général (RCF notamment).

Dette nette flotte

La dette nette flotte intègre l'ensemble des financements relatifs à la flotte enregistrés au bilan. Elle correspond à la somme des montants dus par les entités du Groupe sur leurs facilités de financement exclusivement dédiées à la flotte et comptabilisées au bilan, ajustées du montant apporté par le Groupe dans le financement de sa flotte, par utilisation de sa trésorerie disponible et de ses financements *corporate* à objet général (RCF notamment).

Dette nette flotte totale

La dette nette flotte totale intègre l'ensemble des financements relatifs à la flotte qu'ils soient ou non enregistrés au bilan. Elle correspond à la somme de la dette nette flotte et de la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple (qui correspond elle-même à la valeur nette comptable des véhicules concernés). Ce dernier montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

Dettes nettes totales

La dette nette totale est un indicateur de mesure des dettes nettes – *corporate* et liées à la flotte enregistrées au bilan et hors-bilan – du Groupe. Elle correspond à la somme de la dette nette *corporate* et de la dette nette flotte totale.

EBITDA consolidé ajusté

L'EBITDA consolidé ajusté est un indicateur de performance du Groupe. Il correspond au Corporate EBITDA ajusté retraité de la dépréciation de la flotte totale (y compris dépréciation de la flotte incluse dans les contrats de location simple) et des charges financières relatives à la flotte (y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples).

Flux de trésorerie *corporate* disponibles

Les flux de trésorerie *corporate* disponibles sont définis comme les flux de trésorerie disponibles, avant les impacts liés à la flotte de véhicules et les acquisitions de filiales.

Flux de trésorerie après paiement des intérêts High Yield

Les flux de trésorerie après paiement des intérêts High Yield correspondent aux flux de trésorerie *corporate* disponibles diminués des intérêts net payés sur les emprunts High Yield.

Levier d'endettement *corporate*

Le levier d'endettement *corporate* correspond au ratio de la dette nette *corporate* sur le Corporate EBITDA ajusté.

Marge de Corporate EBITDA ajusté

La marge de Corporate EBITDA ajusté est un indicateur de rentabilité du Groupe. Elle se calcule en divisant le Corporate EBITDA ajusté par le chiffre d'affaires total.

Produits des activités de location de véhicules

Les produits des activités de location de véhicules sont une des composantes du chiffre d'affaires du Groupe. Ils correspondent aux produits des activités ordinaires diminués des produits des activités de franchise et des autres produits associés à la location de véhicules (dont les revenus liés au pétrole).

Ratio de distribution des dividendes

Le ratio de distribution de dividendes correspond au montant total de dividendes au titre de l'exercice écoulé divisé par le résultat net annuel du même exercice.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est un indicateur de performance du Groupe. Il correspond au résultat net avant résultat financier, impôts sur les résultats et quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Résultat opérationnel courant ajusté

Le résultat opérationnel courant ajusté est un indicateur de performance du Groupe. Il correspond au résultat opérationnel courant retraité des intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples.

Taux de conversion des flux de trésorerie *corporate* disponibles

Le taux de conversion des flux de trésorerie *corporate* disponibles correspond au ratio flux de trésorerie *corporate* disponibles sur Corporate EBITDA ajusté (hors *Business Unit New Mobility*).

Total Shareholder Return (TSR)

Le Total Shareholder Return est une mesure de la performance globale de l'action Europcar. Il correspond au taux de rentabilité globale de l'action pour les investisseurs sur la période de détention et intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée.



NOTES

Lined area for notes, consisting of numerous horizontal dotted lines.

Area with horizontal dotted lines for writing.



*Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.*



Siège social

2 rue René Caudron, Bâtiment OP
78960 Voisins-le-Bretonneux (France)

—

Europcar Groupe S.A.

Société anonyme à directoire et conseil de surveillance
RCS Versailles 489 099 903
au capital de 161 030 883 euros

—

www.europcar-group.com